



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN
PARTICIPACIÓN SOCIAL LA “GRAN MANZANA” UBICADA EN LA
COMUNIDAD DE “AGÜILÁN” PARROQUIA GUAPÁN EN LA CIUDAD
DE AZOGUES PERIODO 2019”**

**Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autoras:

**Mónica Katherine Gallegos Lema
CI :0302310255**

**Cintya Daniela Sarmiento Sarmiento
CI:0105689194**

Director:

**Ing. Iván Felipe Orellana Osorio
CI:0102459492**

Cuenca – Ecuador

14/Octubre/2019



RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de investigación es diseñar un modelo de negocio para la Asociación Participación Social La Gran Manzana de modo que se convierta en un producto académico de consulta y posible aplicación práctica cuya responsabilidad de implementarlo corresponde a la misma asociación. Por medio de un análisis metodológico, debidamente estructurado se determina la situación actual de la Asociación a través de una encuesta aplicada a la totalidad de los socios, en tanto que para establecer los productos que deben elaborarse, se aplicó la encuesta sobre una muestra probabilística de la población de la Ciudad de Azogues. A partir del análisis de los datos obtenidos, se realiza un modelo de negocios idóneo para la Asociación. Los resultados determinaron que es posible la elaboración de productos derivados de la manzana como la mermelada y el licor, los cuales generarán réditos económicos que beneficiarán tanto a los socios de la Asociación como a la comunidad en general.

Palabras Clave: Modelo de negocios. Asociación. Participación Social. Comunidad.



ABSTRACT

The main objective of this research work is to design a business model for the Social Participation Partnership La Gran Manzana in order to turn it into a reference academic product with a possible practical implementation whose execution depends on the partnership. Through a methodological analysis properly structured, the current situation of the partnership is determined using an interview that was applied to all the shareholders. In order to establish the products that have to be created, a survey was applied to a probability sample of the population from Azogues. Based on the analysis of the obtained data, a suitable business model is created for the partnership. The results determined that it is possible to prepare products made from apple like jam and liquor which will generate a profit that will benefit the members of the partnership as well as the community.

Keywords: Business model. Partnership. Social Participation. Community.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
ÍNDICE DE CONTENIDOS	3
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	9
ÍNDICE DE ANEXOS	11
DEDICATORIA	16
AGRADECIMIENTO	17
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I	20
PROBLEMATIZACIÓN	20
1.1 Situación Problemática	20
1.2 Problema Científico	23
1.3 Objeto de Estudio.....	23
1.4 Campo de Acción.....	23
1.5 Objetivo General	23
1.6 Objetivos Específicos	23
1.7 Preguntas científicas	23
1.8 Justificación	24
1.9 Antecedentes	26
CAPÍTULO II.....	27
FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1 La Manzana.....	27



2.1.1 Principales variedades de manzanas	28
2.2 Producción de la manzana	29
2.2.1 Producción de manzanas en el Ecuador.....	31
2.2.2 Producción de manzanas en Aguilán	31
2.2.3 Productos derivados de la manzana	32
2.2.4 Ciclo de producción de la manzana	33
2.2.5 Exceso de producción de la manzana	33
2.2.6 Ausencia de canales de comercialización.....	34
2.2.7 Falta de recursos económicos	34
2.3 Modelo de Negocio.....	35
2.3.1 Metodología Canvas	35
2.3.2 Administración	36
2.3.3 Comercialización	37
2.3.4 Teoría de las 5 fuerzas de Porter.....	37
2.3.5 Ventaja Competitiva	39
2.3.6 Teoría del Canal de Distribución y Comercialización.....	40
2.3.7 Asociatividad	44
2.3.8 Dificultades en las microempresas	45
CAPÍTULO III.....	46
METODOLOGÍA.....	46
3.1 Enfoque de investigación.....	46
3.2 Tipo de investigación.....	46
3.3 Unidad de análisis	46
Unidad de análisis I:	46



Unidad de análisis II:	46
3.4 Universo de estudio	46
Unidad de análisis I	46
Unidad de Análisis II	48
3.5 Muestra:	48
Unidad de Análisis I.-	48
Unidad de Análisis II	48
3.6 Herramientas de investigación.....	48
3.7 Técnicas de Análisis	51
CAPÍTULO IV	52
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
4.1 Resultados:.....	52
4.1.1 Caracterización Socios/as.	52
4.1.2 Asociación Participación Social la “Gran Manzana”.	56
4.2 Descripción de la Asociación	58
4.2.1Análisis del entorno micro.....	58
4.2.2Análisis de entorno macro	61
4.3 FODA	65
4.3.1 Análisis FODA	65
CAPÍTULO V.....	68
PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS	68
5.1 Modelo de negocio	68
5.1.1Diseño del Modelo de Negocio con la metodología CANVAS	68
5.1.1.1 Segmento de clientes	68



5.1.1.2 Propuesta de valor.....	83
5.1.1.3 Canales de distribución y comunicación.....	84
5.1.1.4 Relación con los clientes.....	86
5.1.1.5 Socios clave.....	86
5.1.1.6 Actividades clave	87
5.1.1.7 Recursos clave.....	95
5.1.1.8 Estructura de costes.....	102
5.1.1.9 Fuentes de ingresos	106
5.2 Viabilidad Financiera.....	109
5.3Canvas Asociación Participación Social La “Gran Manzana”	115
CAPÍTULO VI	116
VIABILIDAD Y PROPUESTA DE SEGUIMIENTO DEL MODELO	116
6.1 Viabilidad del modelo de negocios.....	116
6.1.1 Viabilidad económica	116
6.1.2 Viabilidad social	116
6.1.3 Viabilidad ambiental	117
6.1.4 Viabilidad técnica	117
6.1.5 Viabilidad legal	118
6.2 Análisis de riesgo.....	118
6.3 Plan de seguimiento y evaluación.....	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	131



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de congruencia	25
Tabla 2 Miembros fundadores de la Asociación Participación la "Gran Manzana"	47
Tabla 3 Técnicas	51
Tabla 4 Nivel de educación de los encuestados	53
Tabla 5: Fuente de ingresos económicos	54
Tabla 6 Ingreso mensual de los encuestados	55
Tabla 7 Disposición a recibir capacitación y asesoramiento	56
Tabla 8 Ingresos económicos de la Asociación	56
Tabla 9 Productos que mejor se elaboran y comercializan en la Asociación	57
Tabla 10 FODA Cruzado	67
Tabla 11 Habitantes del cantón Azogues por edad.....	69
Tabla 12 Cálculo de la muestra.....	70
Tabla 13 Género de los encuestados.....	71
Tabla 14 Edad de los encuestados	72
Tabla 15 Lugar para adquirir los productos	73
Tabla 16 Medios de comunicación de publicidad	74
Tabla 17 Consumo promedio de productos seleccionados	75
Tabla 18 Consumo promedio de productos seleccionados	75
Tabla 19 Selección de envase	76
Tabla 20 Precio por botella.....	77
Tabla 21 Precio por botella de vino	78
Tabla 22 Precio por envase de mermelada	79
Tabla 23 Clasificación de clientes	80
Tabla 24 Clasificación de clientes	80
Tabla 25 Publicidad	84
Tabla 26 Intermediarios	85
Tabla 27 Proveedores de los productos	87
Tabla 28 POA	90



Tabla 29 Manual de funciones	96
Tabla 30 Fuentes de Financiamiento	102
Tabla 31 Plan de Inversión	103
Tabla 32 Costos de Producción- Licor	104
Tabla 33 Costos de producción - Mermelada	105
Tabla 34 Tasas	106
Tabla 35 Precio de la competencia	106
Tabla 36 Consumo de licor	107
Tabla 37 Cálculo de la Demanda- licor	108
Tabla 38 Cálculo de la Demanda- Mermelada	109
Tabla 39 Estado de Resultados- Proyectados	110
Tabla 40 Flujo de Caja.....	111
Tabla 41 Tasa de descuento	111
Tabla 42 VAN - TIR	112
Tabla 43 PRI	112
Tabla 44 Índice de Rentabilidad	113
Tabla 45 Cálculos - Punto de equilibrio	113
Tabla 46 Punto de equilibrio.....	114
Tabla 47 Canvas.....	115
Tabla 48 Tabla de niveles de probabilidades	118
Tabla 49 Tabla de niveles de impacto	118
Tabla 50 Análisis de riesgos	119
Tabla 51 Matriz Probabilidad- Impacto.....	120
Tabla 52 Mitigación de riesgos.....	120
Tabla 53 Indicadores de monitoreo	122
Tabla 54 Proyecciones de crecimiento en la Ciudad de Azogues	139
Tabla 55 Tasa de crecimiento poblacional	139
Tabla 56 Habitantes de Azogues 2018	141
Tabla 57 Ingresos Brutos	142
Tabla 58 Cálculo de Producción.....	143



Tabla 59 Cálculo Sueldos y Salarios	144
Tabla 60 Honorarios Profesionales	145
Tabla 61 Cálculo- Servicios Básicos	145
Tabla 62 Cálculo- Depreciación y Amortizaciones	146
Tabla 63 Cálculo- Publicidad	146
Tabla 64 Cálculo - Promoción	147
Tabla 65 Costos Fijos	148
Tabla 66 Tabla de amortización.....	150
Tabla 67 Cálculo gasto del personal- Capital de trabajo	152
Tabla 68: Costo total del Capital de trabajo	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Edad de encuestados	52
Gráfico 2 Sexo de los encuestados	53
Gráfico 3 Ocupación de los encuestados	54
Gráfico 4 Nivel de conocimiento en la preparación de derivados	55
Gráfico 5 Elaboración de productos derivados de la manzana	57
Gráfico 6 Género de los encuestados.....	71
Gráfico 7 Lugar para adquirir los productos.....	73
Gráfico 8 Consumo promedio de productos seleccionados	75
Gráfico 9 Selección de envase para productos	76
Gráfico 10 Precio por botella de licor de manzana grande	77
Gráfico 11 Precio por botella de vino	78
Gráfico 12 Precio por envase de mermelada	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Objetivos de la Asociación	22
Ilustración 2 Canal de distribución- Asociación	59
Ilustración 3 Ubicación territorial	61
Ilustración 4 FODA.....	66



Ilustración 5	Botella de licor	81
Ilustración 6	Envase de mermelada.....	81
Ilustración 7	Logo empresarial.....	82
Ilustración 8	Canal de distribución- Propuesta para la Asociación.....	83
Ilustración 9	Muestra de manzanas cosechadas por la Asociación	83
Ilustración 10	Estrategias	86
Ilustración 11	Principios y Valores	88
Ilustración 12	Mapa estratégico	89
Ilustración 13	Flujograma de proceso de mermelada.....	94
Ilustración 14	Flujograma- Preparación de licor.....	95
Ilustración 15	Estructura Organizacional.....	96
Ilustración 16	Planta Sótano.....	99
Ilustración 17	Distribución Planta Baja	100
Ilustración 18	Distribución de Planta Alta	101
Ilustración 19	Consulta de actividades ambientales.....	117
Ilustración 20	Inflación	138
Ilustración 21	Consumo de Alcohol.....	140
Ilustración 22	Pago por depósitos a plazo fijo	148
Ilustración 23	Tasa Riesgo país.....	149
Ilustración 24	Aplicación de Encuestas a los miembros de la Asociación.	153
Ilustración 25	Miembros de la Asociación participando de Taller	153
Ilustración 26	Aplicación de encuestas a la muestra de la población	154
Ilustración 27	Aplicación de encuestas para el estudio de mercado	155
Ilustración 28	Infraestructura Actual de la Asociación.....	155
Ilustración 29	Instalaciones interiores de la Asociación	155
Ilustración 30	Interiores de la Asociación.....	156
Ilustración 31	Materiales de Producción Asociación.....	156



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A	Encuesta a los miembros de la Asociación	131
Anexo B	Encuesta a los clientes potenciales	134
Anexo C	Fuentes de Información.....	139
Anexo D	Galería de imágenes	153
Anexo E	Protocolo	157



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Mónica Katherine Gallegos Lema, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL LA "GRAN MANZANA" UBICADA EN LA COMUNIDAD DE "AGÜILÁN" PARROQUIA GUAPÁN EN LA CIUDAD DE AZOGUES PERIODO 2019"** de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, octubre de 2019.

Mónica Katherine Gallegos Lema

C.I: 0302310255



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Cintya Daniela Sarmiento Sarmiento, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL LA “GRAN MANZANA” UBICADA EN LA COMUNIDAD DE “AGÜILÁN” PARROQUIA GUAPÁN EN LA CIUDAD DE AZOGUES PERIODO 2019”** de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, octubre de 2019.

Cintya Daniela Sarmiento Sarmiento

C.I: 0105689194



Cláusula de Propiedad Intelectual

Mónica Katherine Gallegos Lema, autora del trabajo de titulación **"PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL LA "GRAN MANZANA" UBICADA EN LA COMUNIDAD DE "AGÜILÁN" PARROQUIA GUAPÁN EN LA CIUDAD DE AZOGUES PERIODO 2019"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, octubre de 2019.

Mónica Katherine Gallegos Lema

C.I: 0302310255



Cláusula de Propiedad Intelectual

Cintya Daniela Sarmiento Sarmiento, autora del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL LA “GRAN MANZANA” UBICADA EN LA COMUNIDAD DE “AGÜILÁN” PARROQUIA GUAPÁN EN LA CIUDAD DE AZOGUES PERIODO 2019”** certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, octubre de 2019.

Cintya Daniela Sarmiento Sarmiento

C.I: 0105689194



DEDICATORIA

Gallegos Mónica

“Las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda el alma.”

(Julio Cortázar).

El presente trabajo está dedicado a Dios por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino.

A mis padres Jorge Gallegos y Digna Lema quienes son mi mayor inspiración y los promotores de mis sueños. De manera especial a mi madre mi mayor orgullo quién ha sido ese cimiento para la construcción de mi vida profesional, que ha inculcado en mí el valor de la responsabilidad y el deseo de superación.

A mi hermano Washington, quien siempre se preocupa por su hermana mayor, con quién comparto memorias de la infancia y sueños de adulto.

A mis abuelitos, tíos y primos maternos y paternos porque cada uno de ustedes aportaron grandes cosas en mi vida.

Este logro también es de ustedes.

Sarmiento Cintya

La culminación de esta etapa de mi vida se la dedico con todo mi amor a mi hermosa familia. A mis padres quienes han sido los que me han inculcado valores y enseñanzas, los que me han apoyado y me han brindado todo su amor a través de estos años y a quienes les debo todo lo que soy hoy.

A mis hermanas Chrisy y Samantha, quienes me han ayudado a ser mejor persona y han compartido conmigo tristezas y alegrías, inspirándome en cada paso que doy.

A mis amigas y amigos con quienes hemos compartido una parte de nuestras vidas a través de estos años de carrera, los llevaré conmigo a donde quiera que vaya.

A mis abuelitos, tíos y primos por sus palabras de aliento y apoyo.

De alguna manera todos han contribuido para que este sueño se haga realidad.



AGRADECIMIENTO

Gallegos Mónica

“La gratitud es la memoria del corazón”. (Lao Tse)

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por estar junto a mí y haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi apoyo y me han acompañado durante este periodo de estudio.

A mi familia quienes han sido el impulso de mi superación académica y han buscado siempre mi bienestar, a quienes se los debo todo, si no fuese por el esfuerzo realizado por ellos, la concreción de mis estudios no hubiese sido posible.

De igual manera mi agradecimiento a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por impartir sus conocimientos a lo largo de esta preparación profesional, de manera especial, al Ing. Iván Orellana tutor del trabajo de titulación por su valioso aporte para la culminación del mismo.

A mis amigas y amigos con los que compartí dentro y fuera de las aulas los mismos que se han convertido en amigos de la vida y aquellos que serán mis colegas.

Gracias a todas las personas que me apoyaron y me ayudaron en la realización de este trabajo de titulación.

Sarmiento Cintya

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, a mis padres, hermanas y amigos por sus consejos y apoyo cuando más lo he necesitado.

Un agradecimiento especial para el Ing. Iván Orellana, tutor de este trabajo de titulación, por su paciencia, dedicación y aliento para que se concluyera con éxito esta investigación.

A la Asociación la Gran Manzana por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de titulación, a nuestros maestros por solventar nuestras dudas y darnos sus consejos durante toda nuestra carrera universitaria.

INTRODUCCIÓN

Las PYMES cumplen un papel fundamental en el ámbito financiero; pues, son las responsables de generar miles de fuentes de empleo, dinamizando la economía del país. Dentro del sistema económico ecuatoriano, las Pymes tienen particular importancia, no solo por el hecho de aportar a la producción y comercialización nacional sino por la capacidad de adaptación a nuevos ámbitos pudiendo ser estos de tipo tecnológico, social o de generación de empleo. (Delgado & Chávez, 2018)

Existen personas que tienen la idea de emprender un negocio que ayude a reeditar ingresos para su familia y mejorar su calidad de vida, en ocasiones las oportunidades existen, pero no cuentan con asesoría que permita saber cómo realizar un negocio sustentable.

Este caso es evidente en el sector agrícola, donde muchos agricultores tienen productos varios que sacan a la venta en los mercados locales, donde a veces no se gana mucho. Pero, ayuda en algo a su familia, en ocasiones los productos que comercializan, son estacionarios, tienen que esperar cierto tiempo para la cosecha y en la mayoría de las ocasiones el producto se echa a perder.

Un caso particular objeto de estudio, donde están inmersos los pobladores, es la comunidad de Aguilán de la parroquia Guapán en la ciudad de Azogues, en donde se tiene grandes plantaciones de manzanas, que cada año sacan a la venta en los mercados locales, pero siempre existe un sobrante del producto que se daña por la falta de consumo lo que representa una pérdida para quienes se dedican a esta actividad.

En la comunidad existe una Asociación de Participación Social cuya finalidad entre otras es buscar ideas en conjunto a fin de que se pueda dar una mejora a sus actividades económicas en base a la comercialización de la manzana, pero no cuentan con una guía empresarial que les permita mejorar su negocio.



Tomando en consideración esta situación, se ha planteado realizar una propuesta de modelo de negocios para la Asociación Participación Social La “Gran Manzana” ubicada en la comunidad de Agüilán parroquia Guapán en la ciudad de Azogues.

La estructura del presente trabajo investigativo se desarrolló de la siguiente manera:

En el capítulo I se expone los lineamientos de la investigación y lo referente al modelo de mercado.

El capítulo II hace referencia a temas sobre: la manzana, producción y modelo de negocio, donde se expone la fundamentación teórica que sustenta este trabajo investigativo.

El capítulo III denota lo referente a la metodología de la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, así como, la población y muestra con la que se piensa trabajar, para presentar la información por medio de la tabulación respectiva.

En el capítulo IV muestra el análisis y descripción de la situación actual de la Asociación de Participación Social la “Gran Manzana.”

En el capítulo V se presenta la propuesta para la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”, su esquema, desarrollo de la propuesta y validación de la misma.

En el capítulo VI se desarrolla la viabilidad del modelo de negocios, así como el plan de seguimiento y evaluación del mismo.

Para terminar con las conclusiones y recomendaciones, con su debida referencia bibliografía que apoya la investigación.

De este modo se podrá diseñar un modelado de negocios para esta asociación, que permitirá a futuro mejorar su actividad económica y aumentar los ingresos de las familias que forman parte de la Asociación y de la comunidad en general.



CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Situación Problemática

La Asociación de Participación Social la “Gran Manzana” está ubicada en Agüilán, una de las 22 comunidades de la parroquia Guapán del cantón Azogues se halla situada al Occidente del centro parroquial, a una altura de dos mil ochocientos quince metros sobre el nivel del mar; sus límites son: al norte, con los páramos del Charún, Guardisa y Saguín; al Sur, con el río Burgay; al Este, con la parcialidad de Zhindilig; y, al Oeste, con la parroquia Sageo del cantón Biblián. En cuanto al campo demográfico se tiene que la población es de 186 hombres y 229 mujeres dando un total de 415 habitantes, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010). La población se halla diseminada desde la carretera “Panamericana” hasta las alturas de Charún, Guardias y Saguín, al Norte.

Los habitantes de esta comunidad confeccionan, en pequeña escala, canastos de duda o suro, que los venden en diferentes mercados o los comercian en otros lugares; desde hace más de 100 años la principal ocupación de sus habitantes, aprovechando el suelo fértil y clima templado de la zona; son la agricultura y la ganadería. En el rubro de la agricultura, la producción agrícola consiste, en cereales, frutas y algunas hortalizas que abastecen las necesidades locales y en años de buena producción hay algún excedente que sale a otros mercados. Se debe tomar en cuenta que el principal rubro agrícola es la producción de manzanas, cuyos huertos son numerosos y atraen la atención de los visitantes, tanto por la cantidad como por la calidad de sus frutos, que tienen demanda en mercados de importancia como son los de Azogues, Cuenca y Guayaquil.

Considerando la riqueza de sus suelos y la abundante producción de manzanas, hace aproximadamente dos años, amparados en el numeral 13 del Art.66 de la Constitución Política de la República del Ecuador, la misma que consagra el derecho de libertad de los ciudadanos para asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria, veinte y nueve familias de la comunidad tomaron la iniciativa de constituir la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”.

Dado que la producción agrícola se ve sujeta a los ciclos normales de la naturaleza, los miembros de la asociación no cuentan con un ingreso estable y continuo durante todos los meses del año puesto que la cosecha es anual y debe ser aprovechada en su totalidad, lo cual es irrealizable debido a que no cuentan con la infraestructura adecuada para el almacenamiento y conservación de la fruta. (Monografía de estudio diagnóstico de producción, distribución y comercialización de la manzana, 2017).

Los objetivos de la Asociación son:

- Crear y promocionar programas y servicios de Desarrollo Social e Integral, con los integrantes de la Asociación.
- Efectuar charlas y acciones para prevenir la violación de derechos y garantizar la protección especial de la población que se encuentra en situación de vulnerabilidad; dirigiendo y gestionando acciones para reducir y enfrentar los riesgos y efecto de desastres naturales o situaciones de emergencia, apoyando y coordinando con las instituciones y empresas la adecuación de albergues de emergencia, entrega de productos de primera necesidad, ayuda psico emocional a las personas damnificadas, con entrega de donaciones.
- Desarrollar actividades de protección, inclusión, movilidad social y económica para: primera infancia, juventud, adultos, adultos mayores, protección especial al ciclo de vida, personas con discapacidad, aseguramiento no contributivo, actores de la economía popular y solidaria; con énfasis en aquella población que se encuentra en situación de pobreza y de los grupos de atención prioritaria.
- Procurar el mejoramiento de los socios, mediante la programación de cursos de capacitación, talleres con la participación de organizaciones afines, de esta manera procurando el beneficio de los miembros.

- Desarrollar oportunidades para emprendimientos productivos individuales, familiares, asociativos y de empleo en grupos de atención prioritaria, para impulsar el desarrollo de actividades de economía popular y solidaria, promoviendo para ello articulaciones y sinergias con instituciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales.
- Realizar actividades para apoyar a los grupos de personas migrantes internos, de la parroquia, cantón y provincia, de acuerdo a la capacidad de la Asociación.
- Organizar y mantener servicio de asistencia social, para ayudar en caso de enfermedad, invalidez, vejez, maternidad y fallecimiento con contribuciones económicas de los asociados en casos de emergencias.
- Desarrollar todas las actividades que sean conexas con las labores sociales y celebrar toda clase de contratos que resulten beneficiosas para la Asociación, incluso la de adquirir bienes muebles e inmuebles para el patrimonio de la Asociación.
- Divulgar por medio de los organismos publicitarios y de propaganda que se estimen conveniente, todo cuanto puedan favorecer a la Asociación Participación Social La “Gran Manzana”.
- Realizar campañas de información, difusión y respeto a su integridad y bienestar físico, psicológico, emocional y espiritual con las instituciones públicas privadas, sociedad y entorno familiar inclusive; y, la ejecución de proyectos encaminados a alcanzar y gozar del buen vivir de los miembros integrantes de la misma.
- Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados.

Ilustración 1 Objetivos de la Asociación

Fuente: Estatuto Orgánico de la Asociación la Gran Manzana, 2016

1.2 Problema Científico

¿Es posible proponer un modelo de negocios que mejore la situación de la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” ubicada en la comunidad de “Agüilán” parroquia Guapán en la ciudad de Azogues?

1.3 Objeto de Estudio

Modelo de negocios

1.4 Campo de Acción

Procesos gerenciales de la Asociación La Gran Manzana de Agüilán, parroquia Guapán.

1.5 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para la Asociación Participación Social La Gran Manzana, mediante una investigación de campo orientada a conocer los procesos susceptibles de cambio para el mejoramiento de la cadena de valor productiva.

1.6 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la Asociación Participación Social “Gran Manzana”
- Diseñar el modelo de negocios con sustento metodológico y teórico.
- Elaborar una propuesta de seguimiento de modelo de negocios.

1.7 Preguntas científicas

- ¿Cuál es la situación actual de la Asociación Participación Social “Gran Manzana”?
- ¿Cuáles son los elementos y estructura organizacional apropiada que se debe implementar en el modelo de negocios para la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”?
- ¿Cuáles son las herramientas que se van a emplear para realizar un adecuado monitoreo del modelo de negocios?

1.8 Justificación

Práctica: El diseño del modelo de negocios beneficiará a 29 familias miembros de la Asociación y a la comunidad de Aguilán de la parroquia Guapán, mejorando sus niveles de ingresos. También mejorará las oportunidades de empleo de la zona de influencia, en cuanto a la población económicamente activa.

Metodológica: Si bien se usa el método Canvas para resolver el problema. El uso de este se justifica como un caso de investigación – intervención: Diseño de un Modelo de Negocios para la Asociación de Participación Social la Gran Manzana.

Teórica: La justificación teórica se basa en la profundidad del rastreo del estado de la cuestión para encontrar estudios aplicados y teorías de modelos de negocios y cadena de valor. La contribución teórica representa el estudio en el contexto específico de la comunidad de Aguilán.

Por todo lo expuesto, es imperioso mejorar la Asociación para el bienestar de sus socios, potenciales clientes y de todas las personas involucradas. Con el diseño de este modelo de negocios para la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”, se pretende concretar iniciativas para contribuir al desarrollo económico de sus miembros.

Vinculación con las políticas de desarrollo del país

El trabajo investigativo se encuentra estrechamente relacionado con los siguientes objetivos, políticas y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida. (SENPLADES, 2017)

Tabla 1:
Matriz de congruencia

OBJETIVO	POLÍTICAS	LINEAMIENTOS
Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.	<p>-Fomentar el trabajo y el empleo digno con énfasis en zonas rurales, potenciando las capacidades productivas, combatiendo la precarización y fortaleciendo el apoyo focalizado del Estado e impulsando el emprendimiento.</p> <p>-Impulsar la producción de alimentos suficientes y saludables, así como la existencia y acceso a mercados y sistemas productivos alternativos, que permitan satisfacer la demanda nacional con respeto a las formas de producción local y con pertinencia cultural.</p> <p>-Fortalecer la organización, asociatividad y participación de las agriculturas familiares y campesinas en los mercados de provisión de alimentos.</p>	<p>-Impulsar las iniciativas productivas alternativas que sostengan la base y la soberanía alimentaria, generando empleo y circuitos económicos inclusivos; garantizando o promoviendo la conservación de la agrobiodiversidad existente en el país y fomentando la investigación e innovación.</p>

Fuente: SENPLADES

Elaboración: Autoras a partir de los datos de Senplades

1.9 Antecedentes

En la búsqueda de antecedentes se ha recurrido a los repositorios de tres universidades en los que se han encontrado los siguientes referentes:

(Álvarez & Abril , 2018) Realizan en el año 2018 un estudio sobre la situación por la que atraviesa la Cooperativa de tejedoras de paja toquilla Unión Cañari con el uso de diferentes técnicas y herramientas se identifican los problemas a los cuales se enfrentan, a partir de ello se plantean un modelo de negocios que se adapte a las necesidades de la cooperativa, mercado y sector productivo a través del cual se establecen las guías, estrategias de marketing, enfoques tanto financieros y operativos así como un análisis de riesgos e impactos del modelo necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

(Merchán & Pesántez, 2015) Diseñan un Modelo de Negocio para la Microempresa HS Solutions para contrarrestar las necesidades actuales del sector económico al que pertenece la empresa y generan un Modelo de Negocio basada en el comercio electrónico con la finalidad de generar una ventaja competitiva, aprovechar la oportunidad de comercio y posicionamiento de la microempresa.

(Carrera Cobo, 2018) Efectúan una investigación en la empresa operadora de turismo “EXPLORJUNGLE EXPECIONES S.A.”, con la finalidad de determinar la situación actual de la organización a través de un análisis FODA; detectando así la existencia de eslabones en diversas áreas de la organización. En función de ello se concluye que para tener éxito y lograr los objetivos y metas comunes de esta empresa es indispensable el diseño de un modelo de negocios que se adapte a los requerimientos de esta organización con la finalidad de mejorar la rentabilidad empresarial y la eficiencia organizacional



CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 La Manzana

La manzana es una de las frutas más consumidas en el mundo, con un gran número de variedades existentes, proporciona una gran cantidad de vitaminas y otros nutrientes de efectos beneficiosos para la salud humana tales como la prevención de cáncer de mama, diabetes, enfermedades neurológicas entre otras. Por su alto contenido en fibra ayuda a contrarrestar problemas de tracto gastrointestinal.

Los seres humanos consumimos la manzana: *Malus doméstica* desde hace más de 10 mil años. Se cree que su origen está situado en las montañas de Tien Shan, en Kazajistán, hace millones de años. Durante mucho tiempo las manzanas dependían del consumo por parte de los animales para propagarse, con el paso del tiempo, las personas aprendieron a cultivar por medio de injertos, lo que permitía obtener una gran variedad en sabores. (Alejandro, 2018)

Se cree que los primeros cultivos de la manzana datan de hace unos 20.000 años, a través de diferentes investigaciones realizadas se han encontrado restos de manzanas fosilizadas, junto a yacimientos de la Edad de Bronce, en los países de Egipto, Austria y Suiza. (Ayala & Calle, 2016)

En las civilizaciones egipcias los habitantes ya cultivaban manzanas hace más de 4500 años, mientras que los griegos ya conocían el arte de los injertos. A través del tiempo, el cultivo de la manzana empezó a extenderse por todo el mundo, siendo los españoles quienes trajeron este fruto a América Latina, de la misma manera los ingleses a Norte América, siendo este actualmente el mayor productor del mundo. (Ayala & Calle, 2016)

En el año de 2010 un equipo de científicos descifró el genoma de la variedad Golden Delicious, lo que permitió determinar que el antepasado silvestre del manzano era, el ya

mencionado, *Malus sieversii*. Este hallazgo ubica su origen en las montañas Tien Shan. En cuyo territorio, los manzanos son los árboles más comunes en el bosque, en altitudes entre 1200 y 1800 metros sobre el nivel del mar. (Amigo, 2018)

Es tal vez, la fruta que abarca la mayor cantidad de variedades conocidas, se estima que existen entre 5 y 20 mil de éstas, de las cuales de 3 a 4 mil se cultivan, en una mayor o mínima escala, en diferentes lugares del mundo. Al tomar en cuenta que existen numerosas variedades de manzanas, se menciona que un solo árbol puede aportar frutos con diferentes aprovechamientos, de acuerdo con su clasificación. (Valencia, 2017)

La manzana está relacionada con hechos históricos y religiosos relevantes, al ser el fruto por el cual Dios castigo a Adán y Eva, por comer de ella del árbol privado sin permiso, la caída de una manzana en la cabeza de Issac Newton, concibió su Ley de la gravitación universal, en la literatura infantil también está presente en el cuento de Blanca Nieves y la manzana envenenada, en la mitología griega, cuando la manzana fue la que dio inicio a la batalla de Troya, y en la época moderna, la manzana es el símbolo de la empresa Apple de Steve Jobs. (Fraga, 2015)

2.1.1 Principales variedades de manzanas

Como se mencionó, en el mundo existen muchas variedades de manzanas, de las cuales solo unas pocas variedades son producidas y consumidas según sus usos y características. Entre las más apreciadas y consumidas por el ser humano se destacan:

Manzana Fuji: Características: su color varía entre los colores rojo y rosa. Se considera como una de las variedades más dulces y no son pocos los consumidores que dicen que realmente su sabor es parecido al de la miel. Se come cruda por lo general, pues es bastante dulce. (Villacres, 2018)

Manzana Gala o Royal Gala: Esta clase de manzana cuenta con una piel muy brillante con estrías rojas o anaranjadas sobre una base de color amarillenta. Suele recomendarse comerlas crudas, pero también se pueden cocer para realizar tartas o también hacerlas al horno. (Villacres, 2018)



Manzana Golden: Lo mismo que la manzana Royal Gala, tiene una piel dorada y brillante, de la misma forma es crujiente y muy dulce. Suele ser buena para ingerirla cruda y es bastante común en la preparación de tartas de manzana. (Villacres, 2018)

Manzana Red Delicious: Su piel es roja con tonalidad oscura cuyo dulzor se lo cataloga de nivel medio. Posee un fuerte componente aromático y su carne es altamente jugosa. Es el tipo de manzanas que más se usa cuando se quiere acompañar a las ensaladas. (Villacres, 2018)

Manzana Pink Lady: Su piel es rosada con un tono que es amarillo verdoso. Lo mismo que la anteriormente vista, la Red Delicious, la manzana Pink Lady es utilizada para las ensaladas y en la cocina. (Villacres, 2018)

Manzana Granny Smith: Su piel es de color verde y es una de las variedades de manzanas que tiene mayor acidez. La pulpa es verdosa, de gran densidad y es muy crujiente, con cierto punto efervescente. Suele utilizarse por lo general como un aditivo para dar un toque fresco a los platos. (Villacres, 2018)

2.2 Producción de la manzana

Entrando en lo que a la manzana y su forma orgánica se refiere, este fruto es altamente producido alrededor del mundo, de acuerdo con un artículo de la revista Vanguardia, China encabezó la lista de los 10 países con mayores exportaciones de manzanas en 2017, al llegar a 2 mil millones de dólares. Los otros grandes exportadores fueron: Italia (1,159 millones de dólares), Estados Unidos (1,130 millones), Chile (807 millones), Holanda (730 millones), Francia (609 millones), Sudáfrica (574 millones), Nueva Zelanda (496 millones), Bélgica (399 millones) y Polonia (363 millones). (Benavides, 2018)

En un informe publicado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por su sigla en inglés), se señala que la producción de manzanas disminuyó en 2,6 millones de toneladas a nivel mundial, durante la temporada 2017/2018, quedando en 76,2 millones de toneladas. (Plaza, 2018)



De acuerdo al USDA la situación por país es la siguiente:

- **China:** El mercado hindú cerró su frontera en mayo de 2017 a las manzanas chinas por problemas fitosanitarios, disminuyendo la cantidad total exportada de 180.000 toneladas.
- **Unión Europea:** La cosecha de manzanas estuvo en su nivel más bajo desde 2007 disminuyendo un 20%, quedando en un total de 10 millones de toneladas. Los volúmenes y la calidad se vieron afectadas por una floración temprana en mayo, por heladas en abril y el calor en julio.
- **Rusia:** El distrito central fue golpeado por las heladas, lo que significó que la cosecha fuera menor en 230.000 toneladas, quedando en 1,3 millones de toneladas. Debido al menor volumen doméstico, se espera una reactivación en la importación de hasta 690.000 toneladas. Si los precios suben demasiado, la demanda disminuirá. Rusia se encuentra entre los principales importadores de manzanas.
- **Turquía:** Debido al daño causado por granizos, la cosecha fue de 150 000 toneladas menos, quedando en 2,8 millones de toneladas. Como consecuencia, hubo menores exportaciones a Irak y a Egipto.
- **Estados Unidos:** Heladas en Michigan, durante la primavera limitaron la cosecha. En otros estados del oeste, como Washington, la cosecha también disminuyó. A pesar de ello, la exportación aumentó.
- **México:** El clima extremo limitó la cosecha en Chihuahua, principal región de plantación de manzanos, lo que mantiene estable la producción total en 720.000 toneladas. La importación disminuyó en 17.000 toneladas llegando tan solo a 250.000 toneladas.
- **Sudáfrica:** La cosecha disminuyó en 50.000 toneladas quedando en 850.000 toneladas. La sequía limitó el riego de los productores y con ello, el rendimiento. La exportación cayó a 500.000 toneladas. (Amigo, 2018)

2.2.1 Producción de manzanas en el Ecuador

La zona manzanera en el Ecuador se prolonga a lo largo de la serranía en las zonas templadas, especialmente en las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua, Azuay y Cañar. Estas provincias con clima frío permiten que se de este tipo de cultivos en sus distintas variedades (amarillas, rojas, verdes). La fruta es cosechada en los meses de marzo, abril, mayo y junio. (Comercio, 2017)

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) la producción de manzana nacional se aprovecha en una escala mínima debido a que esta se pierde porque no puede ser comercializada, por falta de cuidado durante el cultivo o por el manejo inadecuado en el proceso de post- cosecha, lo que provoca que la producción nacional no pueda cubrir la demanda nacional y se exporte el producto de otros países como Chile y EEUU. (Vallejo Moscoso, 2014)

2.2.2 Producción de manzanas en Agüilán

La comunidad de Agüilán perteneciente a parroquia Guapán en la Ciudad de Azogues es conocida por poseer las mejores manzanas de la provincia.

Desde 1980 la excesiva producción de la manzana libre de químicos en sus diversas variedades de este sector es aprovechada por los habitantes de la zona por la calidad y sabor de la fruta quienes para abrir nuevos espacios de comercialización realizan la exposición de sus productos en la Feria Exposición de la manzana. (MAGAP, 2016)

Esta comunidad cuenta con 300 productores de manzana. Aproximadamente en una hectárea de terreno existen 200 plantas. El proceso de cultivo y cuidado de estas plantas frutales es muy riguroso, inicia con la plantación con abono orgánico, se realiza el cuidado y preservación de estas por el periodo de dos años, las plantas empiezan a dar sus primeros frutos finalmente tres años después estos árboles brindan una cosecha abundante y se mantienen hasta por treinta años. (PERFILES, 2015)

2.2.3 Productos derivados de la manzana

Como es de conocimiento general, la manzana es un fruto que puede ser consumido sin la necesidad de una preparación previa, de manera natural, pero con el paso del tiempo, este fruto ha sido considerado como un ingrediente base de muchos productos desde las civilizaciones antiguas, hasta la moderna gastronomía actual. Entre los cuales tenemos:

Vinagre de manzana: El vinagre de manzana presenta muchas propiedades y beneficios para el organismo, gracias a su acidez y contenido en bioelementos, que se obtiene por medio de la fermentación, a través de este proceso, los azúcares son transformados en ácido málico y acético por las levaduras presentes en la manzana de forma natural. Después de este procedimiento, se obtiene un producto de un color marrón característico, que se deja reposar un tiempo. El ácido málico le proporciona el aroma a este vinagre.

Vino de manzana: El vino de manzana es un vino dulce, afrutado, que todos los amantes de las manzanas adorarán. Tomando en cuenta la experticia de muchos conocedores de vino, hay distintas formas de hacer cada tipo de vino y conseguir el sabor original y perfecto. El vino de manzana puede hacerse de jugo de manzana, de manzanas frescas, de sidra y de salsa de manzana. (Lowe, 2017)

Sidra de manzana: La sidra es una bebida legendaria que, durante décadas ha sido el perfecto acompañante de ocasiones especiales y celebraciones. En cuanto a su origen, se desconoce el origen real de la sidra, pero muchos historiadores coinciden en que ya se consumía antes de Cristo. Algunas civilizaciones, como los griegos y los romanos, dieron muestras de tomar sidra de manzana. A principios del siglo XX, esta bebida fue prohibida en América por sus efectos alcohólicos. La manera tradicional de preparar la sidra casera de manzana es extrayendo el jugo de la fruta y fermentándolo con levadura. (Lowe, 2017)

Mermelada de manzana: Al igual que muchas otras frutas las manzanas son utilizadas en la repostería como un condimento dulce para la preparación de varios postres. Esta mermelada o dulce de manzana es preparada de manera casera como de forma industrial.

2.2.4 Ciclo de producción de la manzana

El ciclo productivo de la manzana resulta de suma trascendencia para países como China, Estados Unidos, India y Argentina, los cuales producen miles de millones de toneladas cada año.

Las etapas que forman parte del circuito productivo de las manzanas son las siguientes:

Ciclo de cultivo: En primer lugar, tenemos que hablar del cultivo de manzanas. Este comienza con la preparación del terreno para que comience la siembra de semillas, se debe tomar en cuenta el sistema de riego para la plantación ya que estas son las condiciones necesarias que se deben cumplir para que la cosecha de buenos resultados. Además, hay que tener en cuenta factores higiénicos y aplicar productos como insecticidas o fungicidas que ayuden a contrarrestar los microbios y bacterias que pueden afectar las cosechas, la cosecha de manzanas se realiza cuando las manzanas están maduras. (Lozado, 2019)

Ciclo industrial: Esta comienza con el transporte de los frutos hacia el galpón o centro de acopio, este galpón es un establecimiento clave para preparar las manzanas para su comercialización, en estas circunstancias es que comienza el proceso de empaque y enfriado. Lo bueno de este proceso es que gracias al mismo se obtiene jugo de manzana, pulpa de manzana y otros elementos que pueden servir como un subproducto.

Ciclo de comercialización: En este momento las manzanas son transportadas fuera del establecimiento para su comercialización en almacenes, kioscos y supermercados locales, así como para la exportación y la elaboración de derivados.

2.2.5 Exceso de producción de la manzana

Uno de los principales problemas que enfrenta la producción de manzanas es el exceso de la misma, esto no necesariamente se debe a una mayor cantidad de fruta que se recolecta de los árboles, sino más bien, a la falta de comercialización y compra de esta fruta por parte de los clientes potenciales.



En las pequeñas asociaciones o negocios artesanales que trabajan con la manzana, es común ver que no pueden vender toda la cosecha, ya que los consumidores prefieren adquirir fruta importada, porque consideran que esta es mucho mejor que el producto nacional, sin tomar en cuenta que la producción nacional tiene un costo menor al de las manzanas que se importan de países como Chile o Perú.

Esto hace que gran parte de la fruta se descomponga y tenga que ir a la basura, o en ciertos casos, la sobre producción sirve de alimento para el ganado vacuno que poseen los agricultores, lo cual también genera pérdidas económicas por el dinero invertido en la mantención de los viveros y la cosecha en general.

2.2.6 Ausencia de canales de comercialización.

El pequeño y mediano productor a más de la falta de recursos necesarios para realizar una producción a gran escala, en ocasiones no cuenta con las oportunidades de hacer frente a las grandes comercializadoras o importadoras de frutas o derivados, ya que no cuenta con la ayuda necesaria en lo referente a las vías de comercio para sus productos.

Ocasionalmente se ponen trabas a la comercialización de productos de empresarios pequeños o artesanales, ya que no cumplen o no están dentro de las grandes asociaciones de producción, muchos de estos empresarios son comerciantes minoristas o agricultores que buscan sacar sus productos al mercado a fin de recibir un rédito económico que compense lo invertido.

El gobierno central por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), es el encargado de regularizar las actividades de los pequeños comerciantes, sobre todo de los agricultores a fin de que estos puedan competir en un mercado más amplio y hacerles competencia a las grandes distribuidoras.

2.2.7 Falta de recursos económicos

Otro de los problemas que afectan a la producción agrícola es la falta de recursos económicos para potencializar su negocio, en varias ocasiones tienen que recurrir a préstamos financieros para poder adquirir los insumos necesarios y la materia prima para poner en

marcha el negocio, en ocasiones no se recupera totalmente la inversión y esto genera pérdida y gastos de producción

2.3 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio la misma que permite definir con claridad qué es lo que se va a ofrecer al mercado, cómo se lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma va a generar ingresos.

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor es decir es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011)

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011)

2.3.1 Metodología Canvas

Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, pero la metodología Canvas, creado por Alexander Osterwalder permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla.

La metodología Canvas está compuesta por 9 fases descritas a continuación:

1. **Segmentos de clientes:** Responde a la pregunta a quiénes se dirige el producto o servicio. Describe el público objetivo y sus características.
2. **Propuesta de valor:** Este apartado enfoca los beneficios del servicio o producto que se va a ofrecer, es decir aquí se determina, cuál es tu punto diferenciador ante la competencia.
3. **Canales de distribución:** corresponde a las vías a través de las cuales vamos a comunicar nuestra propuesta de valor. Los canales que propone la metodología Canvas son: canales propios o externos, directos o indirectos. Este segmento incluye



la descripción de la efectividad que generan estos canales: la notoriedad, evaluación, comunicación, distribución y venta.

4. **Fuentes de ingresos:** constituyen todos aquellos ingresos que se obtienen luego de haber ofrecido con éxito a los clientes una propuesta de valor.
5. **Recursos clave:** Enumera los activos más importantes que le permiten a una organización llevar a cabo la propuesta de valor. Incluye el talento humano, recursos físicos, financieros, inmateriales como las patentes o conocimientos.
6. **Relación de clientes:** constituyen todas aquellas relaciones ya sean estas personales o automatizadas. Las mismas que le permitan crear fidelización, captación de clientes y la estimulación de las ventas.
7. **Actividades clave:** son aquellos procesos claves para el funcionamiento de la actividad que se va a desempeñar. Según la metodología Canvas, las actividades clave de un negocio son tres: producción, solución de problemas y plataforma.
8. **Socios clave:** esta parte de la metodología Canvas hace hincapié en la identificación de redes de partners y proveedores necesarios para que la idea de negocio funcione.
9. **Estructura de costes:** este apartado hace referencia a los gastos en los que se incurre en el proceso de generar valor, es decir, los costes que genera el negocio. La metodología Canvas los divide en: costes fijos y variables, economías de escala y economías de campo.

2.3.2 Administración

La administración de la producción o administración de operaciones y suministros (AOS) ha sido un elemento medular para el incremento de la productividad que han registrado empresas de todo el mundo. Para crear una ventaja competitiva con las operaciones es preciso discernir cómo la función de operaciones y suministro contribuye a incrementar la productividad. La manera adecuada de administrar las operaciones y el suministro es mediante la correlación de diversas funciones entre ellas: la contabilidad, las finanzas, el marketing, la administración de los recursos humanos, las compras, la logística y la ingeniería inciden en la manera que las compañías manejan sus operaciones. Esta área es muy

importante porque se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. (CHASE, JACOBS, & AQUILANO, 2006)

En la línea de pensamiento (FRED, 2013) la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que contribuyen a que una empresa alcance sus objetivos. Se menciona además que la administración estratégica se enfoca en agrupar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información, para alcanzar resultados excelentes de una organización.

2.3.3 Comercialización

La comercialización, debe comenzar con identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas mejor que sus competidores para obtener una ganancia. (TRABAJO, 2016)

(STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007) Expresan que la comercialización es aquella etapa en la que se planean y llevan a la práctica los programas de producción y marketing a toda escala.

2.3.4 Teoría de las 5 fuerzas de Porter

Según Michael E. Porter determina que hay cinco fuerzas que muestran la rentabilidad de un mercado o de alguna parte o segmento de este, pero a largo plazo. Este modelo mide los objetivos y los recursos que contempla la empresa en base a las cinco fuerzas que rigen la competitividad en una industria. (Porter, 2008)

Amenaza de nuevos competidores: Cuando una empresa completamente nueva desea ingresar al sector o mercado se encuentra con dos enfoques:

El primero es un enfoque positivo debido a que entran con ideas y propuestas nuevas, o quizá recursos que le permitan estabilizarse y ganar una parte del mercado que de alguna manera se encuentra descuidada; y un enfoque negativo ya que por ser un negocio nuevo no está al tanto de que, si las barreras de entrada son fáciles o difíciles de atravesar, por lo que quizá no sea tan atractivo apostar por esta parte del sector. Además, se debe tomar en cuenta en este punto que, así como las barreras, existen algunos impedimentos para ingresar al



mercado como: leyes impuestas por el gobierno, economías a escala, diferenciación de marca o producto, acceso a los canales de distribución, etc. (Galiana, 2016)

Rivalidad entre competidores: Si bien es cierto cuando entramos a un mercado hay empresas que tienen los mismos productos o servicios, o unos semejantes lo que hace que la competencia crezca y a su vez impida el ingreso de nuevos negocios al sector. Esto sucede cuando las organizaciones están muy bien posicionadas en recursos y tecnología, los costos fijos son elevados, mantengan buena publicidad y precios realmente bajos; que harán que la nueva empresa no entre al mercado y si lo hace saldrá lo antes posible debido al posible ataque de organizaciones con mucha más ventaja y experiencia. (Galiana, 2016)

Poder de negociación de los proveedores: En este punto se destaca la familiaridad o la negociación que tengan entre los proveedores con respecto a algún producto, precio o cantidad, para ofrecer o vender. Mientras mejor organizados se encuentren los proveedores será mucho menos llamativo el sector al que se pretende entrar porque no habrá opción a negociar sobre ningún producto y más si este es primordial para nosotros. (Galiana, 2016)

Poder de negociación de los clientes: Al igual que sucede con los proveedores, los clientes también pueden estar organizados y muchas veces pueden lograr que el precio baje o quizá exigir una mejor calidad en un determinado producto, haciendo que ese segmento de mercado sea menos atractivo que cualquier otro. Este es un punto a tomar en cuenta ya que si un producto no está de acuerdo a las expectativas o exigencias del cliente este optará por productos sustitutos de un coste similar o incluso más bajo. (Galiana, 2016)

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Cuando existen productos sustitutos el sector o mercado se vuelve menos atractivo, debido a que los clientes optarán por productos que quizá tengan mejor calidad o precios relativamente más bajos hasta posicionarse en el mercado, por lo que las personas pueden dejar de ser leales a una marca por conseguir lo que desean. Sin embargo, una baja de precios también hará que la ganancia de dicha empresa baje y resulte una limitación para el sector permitiendo así que los precios de productos semejantes reduzcan para beneficio del cliente. (Galiana, 2016)

2.3.5 Ventaja Competitiva

En cuanto a la ventaja competitiva Michael Porter determinó algunas barreras de entrada que podrían ser utilizadas por una organización para que obtenga un mejor nivel competitivo y son:

-Economías de Escala: De cierta manera la nueva organización que esta por entrar al mercado se siente presionada para ingresar con maquinaria y tecnología de punta para que pueda estar al nivel de las otras empresas ya posicionadas en el mercado. (Galiana, 2016)

-Diferenciación del Producto: Quien esté dispuesto a ingresar a un mercado o a un sector debe invertir mucho dinero para que las personas puedan olvidar una marca y puedan dirigirse a la nueva, siempre y cuando esta cumpla con todas las exigencias del cliente. Este es un punto a favor de las empresas que llevan más tiempo en el mercado pues se trabaja con el fin de lograr productos que estén a la vanguardia de las expectativas del cliente consiguiendo fidelidad por parte del mismo y ahora más que antes se debe incorporar esto en una organización por la intensa competencia que existe. (Galiana, 2016)

-Inversiones de Capital: Este factor es importante considerar al momento de ingresar una empresa al sector, debido a que en la mayoría de los casos se necesita entrar con muchos recursos monetarios para hacer competencia a las organizaciones que ya se encuentran posicionadas en el mercado. Hay que tomar en cuenta que si bien hay gastos que se pueden recuperar con el tiempo, hay otros que no como son: propaganda, investigación y desarrollo; lo que a veces resulta una barrera para los nuevos comerciantes, ya que si no logran obtener ganancias a corto plazo tendrán que salir del mercado por la presión provocada por las demás corporaciones posicionadas. (Oller, Jordá, Oviedo, & Zabala, 2015)

-Desventaja en Costos independientemente de la Escala: En este punto se debe tomar en cuenta la experiencia que una empresa ha obtenido a través de los años para posicionarse y ser reconocida en el mercado, además los competidores potenciales muchas veces no pueden igualar a una empresa con trayectoria ya que estas cuentan con ventajas sobre precios, leyes, acuerdos con proveedores, etc.; lo que hace difícil mantenerse en el mercado. (Oller, Jordá, Oviedo, & Zabala, 2015)

-Acceso a los canales de distribución: Los canales de distribución resultan una restricción para una empresa nueva ya que difícilmente podrán ingresar a los canales sean estos mayoristas o minoristas de un determinado sector por el mismo hecho que las empresas ya existentes se ocupan de mantener una buena relación con sus distribuidores y quizá las nuevas organizaciones podrán entrar al mercado por los mismos canales mediante una reducción de precios, un incremento de ganancias para el distribuidor o participando algún costo de oferta con el distribuidor. (Oller, Jordá, Oviedo, & Zabala, 2015)

-El Know-How: El hecho de saber hacer las cosas dentro de una empresa es un punto importante ya que los posibles competidores tardarán en adaptarse al mercado, saber cómo manejarlo o cuáles son sus debilidades o fortalezas y hasta eso la empresa con más tiempo en el sector tomara ventaja ideando nuevos planes de la misma experticia que ellos poseen para hacer difícil la entrada y el mantenimiento de una nueva organización en el mercado. (Oller, Jordá, Oviedo, & Zabala, 2015)

-Política Gubernamental: El gobierno juega un rol muy importante ya que ellos pueden obstaculizar o quizá negar el ingreso de organizaciones nuevas en algunas partes del mercado, utilizando diferentes limitantes como impuestos, requisitos, leyes, entrada de insumos o más. En este caso se cree que es más importante que las normas de gobierno sin lugar a dudas puedan apoyar la producción o comercialización de productos nacionales con el fin de no solo proveer trabajo, sino de mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes. (Oller, Jordá, Oviedo, & Zabala, 2015)

2.3.6 Teoría del Canal de Distribución y Comercialización

Una de las teorías de distribución más destacadas fue hecha por Adam Smith la cual hace alusión a los costos y cantidades de los elementos que las personas colocan en el mercado, definen lo que es la distribución aunque para algunos hogares el empleo es el único elemento que tienen y el precio de aquel es el sueldo que multiplicado por el tiempo de empleado determinado el ingreso; si los hogares poseen ahorros y recursos por ello al sueldo se suma el capital y la renta que se establezca para definir el ingreso. (May, 2008)



Existen ciertos canales de distribución que se usan con mucha frecuencia partiendo esto del supuesto en que los productos tanto industriales como de consumo requieren de canales muy distintos, dividiéndolos en:

Canales para productos industriales:

Canal Directo: Este canal es el que más ha sido utilizado ya que es conciso y preciso. Aquí los fabricantes para ofrecer sus artículos lo hacen a través de sus vendedores, quienes están al pendiente de cubrir las necesidades de todos sus compradores.

Distribuidor Productor: Con un solo grado de mediadores (intermediario productor) este canal es usado casi siempre por fabricantes que ofrecen productos iguales o que no tienen un gran costo, además, es usado por empresarios que no cuentan con los recursos económicos para contratar sus propios vendedores.

Canal Agente: Aquí se cuenta con un grado de mediadores, los agentes mediadores simplifican las ventas a los industriales localizando compradores para fijar negocios o acuerdos mercantiles.

Canal Agente Intermediario Productor: En este punto se cuenta con tres grados de mediadores, la actividad principal del agente es simplificar la venta de los artículos y la actividad que realiza el distribuidor productor es reunir los artículos que son solicitados por los beneficiarios productores. (Thompson, 2007)

Canales para productos de consumo:

Canal Directo: En este punto no existe ningún mediador por lo que el industrial realiza todas las actividades de una organización como: almacenaje, distribución, comercialización, etc.

Canal Minorista: En este punto existe una categoría de mediador, los minoristas que son aquellas personas que tienen negocios pequeños como almacenes de ropa o zapatos, tiendas de abarrotes, basándose en esto el industrial cuenta con vendedores cuya función es encontrar estos minoristas para que puedan ofertar los productos a los clientes.



Canal Mayorista: Aquí existen dos categorías de mediador que son: mayoristas (mediadores que cumplen la función de venta al por mayor de algún artículo a una empresa) y los minoristas (mediadores que cumplen la función de vender algún producto minuciosamente al comprador). Como los industriales no pueden distribuir sus productos hacia todos los consumidores finales usan los mediadores antes mencionados.

Canal Agente: En este punto existen tres categorías de mediador que son: agente mediador (firmas de comercios que buscan compradores para los fabricantes, por lo general no registran actividad de producción, mayoristas y minoristas. Este canal es empleado en segmentos de mercado pequeños en donde los oferentes no pueden relacionarse entre sí por falta de medios. Casi todas las actividades de mercadotecnia pueden pasarse a los mediadores para facilitar los requisitos de patrimonio del industrial. (Thompson, 2007)

Según Louis W. Stern los canales de comercialización son tomados como un grupo de empresas interdependientes que se encuentran en el desarrollo mediante el cual un servicio o producto está libre para ser adquirido. (Stern, 1999)

Según Ronald Rainey la comercialización es alguna acción o actividad de una operación que tiene que ver con la salida de artículos o servicios desde la producción como punto de partida hasta los compradores como punto final. (Rainey, 2015)

Cabe destacar que la comercialización tiene algunos fundamentos según un plan y una estrategia determinados, como son:

Los 4ps enfocados en la comercialización:

- **Producto:** Se basa en que es lo que se va a vender, observando si lleva etiqueta o si será empaquetado el artículo. Un punto a favor de esta p es que los productos deben ser únicos o exclusivos y sobre todo de alta calidad por satisfacción del cliente.
- **Lugar:** Aquí se habla del sistema que se usa para lanzar un artículo a un mercado definido. Estos pueden ser el medio de transporte o el canal de comercialización usado. En el caso de los pequeños productores trabajar mediante distribuidores o agentes de los industriales es más sencillo, siempre



y cuando se haga una buena selección de distribuidor considerando costos, transporte, publicidad.

- **Precio:** El valor del artículo engloba elementos como el gasto de producir, costos de la competencia, cantidad, calidad y más. Un valor adecuado es importante para alcanzar ingresos altos, sin descuidar calidad y una atención adecuada.
- **Promoción:** Es informar al comprador referente al artículo, costo y lugar en el que se encuentra el producto. Este punto involucra la propaganda a través de los diferentes medios de comunicación, que es una buena forma de inversión en especial para las pequeñas empresas que recién están empezando su negocio.

Hay que tomar en cuenta que estos cuatro enfoques van dirigidos hacia el cliente, por lo mismo existen varias estrategias que pueden ser competitivas y direccionadas para que el cliente haga una buena elección con referencia al producto que vaya a escoger, siendo estas:

- Para un mercado existente y con productos o servicios también existentes, realizar una penetración de mercados, la cual ayudará a conocer y dominar más su mercado específico mediante el aumento del uso del producto por parte del comprador o atrayendo nuevos compradores. Todo esto se hará cuando el mercado este en crecimiento.
- Para un mercado existente y con productos o servicios nuevos, realizar el desarrollo de nuevos productos. Esto ayudará a mantener a los compradores contentos porque los artículos serán modificados, mejorados o nuevos con el fin de cubrir alguna expectativa o necesidad que requiera el cliente.
- Para un mercado nuevo y con productos o servicios existentes, realizar un desarrollo de mercados. Este servirá para experimentar nuevos mercados a través de la oferta de artículos que ya existen y puedan ser adquiridos en estos mercados, pero cambiándolos usando algo distinto que pueda ser percibido

como nuevo. Esto se logrará cuando el mercado de ahora se encuentre saturado.

- Para un mercado nuevo y con productos o servicios también nuevos, realizar una diversificación. Esto brindará mejores alternativas de crecimiento que no esté dentro del negocio actual porque habrá nuevos artículos para nuevos mercados lo que tendrá una ventaja sobre el resto de empresas del mismo sector. (Rainey, 2015)

2.3.7 Asociatividad

Es una expresión que aún no está incorporado en la Real Academia Española, sino más bien es una definición que se ha ido propagando y posicionando en los comuneros, empresarios, organismos nacionales e internacionales bajo los principios de cooperación, solidaridad y trabajo en equipo, en la búsqueda de alternativas para solucionar los problemas que agobian a cada uno de ellos, creando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Borja, Alarcón, & Quizhpe, 2017)

En el Ecuador existen diferentes estructuras de asociatividad como las mingas, presta mano, alianzas estratégicas, entre otras que permiten mantener la unidad social en las comunidades, estas tienen el apoyo de instituciones gubernamentales como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). De igual forma se encuentran los Ministerios de Inclusión Económica y Social; el Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, entre otros quienes también regularizan las actividades de las asociaciones.

La asociatividad puede representar una oportunidad para que los pequeños productores adquieran los insumos agrícolas a precios más convenientes, lleguen a acceder a las tecnologías para la producción sostenible, mejorar las condiciones de las ventas de sus productos, acceder al capital productivo formal, entre otros beneficios. (Zambrano, 2019)

Un estudio de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) revela que seis de cada 10 empresarios en el país consideran al trabajo colectivo, entre empresas de diferente tamaño, como un elemento significativo para mejorar su desempeño a través de procesos de

asociatividad. Aquello permite abrir la economía hacia otros mercados, pero también cubrir con la necesidad de los que ya han sido alcanzados. (Manrique, 2018)

2.3.8 Dificultades en las microempresas

Formar una microempresa y mantenerla en funcionamiento no es un reto fácil en el Ecuador. Esto, independientemente de la regulación estatal. La proposición económica de la libre competencia parece ser solo una idea textual en libros. En realidad, la competencia poco o nada tiene de libre. La concentración de ventas y utilidades en el Ecuador es la prueba de ello, las diferencias entre grandes y pequeñas son muchas y muy amplias. (Paladines, 2017)

Dentro de las dificultades que enfrentan a diario los dueños de las PYMES se puede deducir las más importantes, así tenemos:

- Falta de Marketing adecuado
- Obtener y retener clientes
- El flujo de dinero
- Manejo fuera de las redes sociales
- Tiempo insuficiente
- Falta de utilización de las herramientas adecuadas de gestión de redes sociales

Esta es la línea teórica entre estudios aplicados y teorías desarrolladas que han permitido fundamentar el presente estudio de investigación- intervención, a la luz de la revisión sistemática en bases de datos científicas. Las novedades teóricas permiten a su vez, desarrollar líneas de nuevas intervenciones y averiguaciones por parte de la comunidad epistémica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación a realizarse es principalmente cuantitativo con un mix en la parte de planificación estratégica de la metodología participativa, ya que se efectuará un taller interactivo con los socios a través del cual se llegarán a conocer las fortalezas, debilidades, así como datos importantes de la Asociación, se realizarán cálculos numéricos, se analizarán datos estadísticos y efectuarán cálculos financieros, generados por un estudio de mercado y técnico a fin de determinar la factibilidad de un modelo de negocios que permita mejorar los procesos de producción y comercialización de los productos que se elaboran en la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”.

3.2 Tipo de investigación

La investigación se realizó mediante una exploración de campo por medio de una metodología analítica – descriptiva, con un enfoque mixto de la situación, ya que se pretende comparar las diferentes variables entre los grupos de estudio.

3.3 Unidad de análisis

Para este estudio se tomaron en cuenta dos unidades de análisis.

Unidad de análisis I: La principal unidad de análisis sobre la que se investiga y se plantea el modelo de negocio es la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” integrada por 29 socios/as, ubicada en la comunidad de “Agüilán” parroquia Guapán en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar en el periodo 2019.

Unidad de análisis II: Para el estudio de mercado fue imprescindible conocer la percepción y hábitos de compra de los habitantes del cantón Azogues durante el año 2019.

3.4 Universo de estudio

Unidad de análisis I: Para realizar la investigación se ha tomado como población de estudio a los 29 socios/as que integran la Asociación Participación Social “La Gran Manzana” ubicada en la comunidad de “Agüilán”. (Véase tabla N°2)



Tabla 2 Miembros fundadores de la Asociación Participación la "Gran Manzana"

APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA	NACIONALIDAD
CARRASCO CARRASCO MARÍA LAURA	0300794450	ECUATORIANA
CARRASCO LEMA MANUEL ARIOLFO	0300194230	ECUATORIANA
CARRASCO PAGUAY ANA LUCÍA	0301582946	ECUATORIANA
CARRASCO PAGUAY ROSA MERCEDES	0301399242	ECUATORIANA
CARRASCO PAGUAY LUZ AMADA	0301288528	ECUATORIANA
CASTRO CASTILLO ROSA BEATRIZ	0301466843	ECUATORIANA
LEMA CARLOS ERLINDO	0300159886	ECUATORIANA
LEMA DUTÁN MARÍA CONSOLACIÓN	0300829108	ECUATORIANA
LEMA DUTÁN MARÍA ROSA ETELVINA	0300733136	ECUATORIANA
LEMA GUALLPA MARÍA ROSA	0301318713	ECUATORIANA
LEMA MORALES BLANCA LIDUVINA	0301449476	ECUATORIANA
LEMA OCHOA LIDIA VERÓNICA	0302697792	ECUATORIANA
LEMA SANTO MARÍA ISIDORA	0300775244	ECUATORIANA
MORALES CARRASCO BELLA MARÍA DE JESÚS	0300874328	ECUATORIANA
MORALES CARRIÓN MARÍA TRÁNSITO	0301084323	ECUATORIANA
MORALES LEMA MARÍA MAGDALENA	0300465887	ECUATORIANA
MORALES ZHINÍN MARÍA CELINA	0300831948	ECUATORIANA
MORALES ZHINÍN MARÍA ROCÍO	0300504412	ECUATORIANA
MOROCHO ALLAICO FRANCISCO JAVIER	0300385119	ECUATORIANA
PAGUAY PAGUAY TERESITA DE JESÚS	0300682499	ECUATORIANA
PAGUAY RIVERA TERESA ISABEL	0301621272	ECUATORIANA
PALAGUACHI GUALLPA MARÍA CECILIA	0301134656	ECUATORIANA
RIVERA VIVAR MARÍA ILDA ALEJANDRINA	0300946514	ECUATORIANA
SANTOS HUERTA MARÍA AUXILIO	0300161668	ECUATORIANA
SANTOS MORALES BORIS RAFAEL	0301745873	ECUATORIANA
SUQUILEMA SANTOS ANA LUCIA	0302288238	ECUATORIANA
SUQUILEMA SANTOS ROSA EDELMIRA	0301653598	ECUATORIANA
ZHINÍN CARRASCO ZAIDA LUCÍA	0301268173	ECUATORIANA
ZHINÍN LLUGUICOTA MANUEL MESÍAS DE JESÚS	0300299716	ECUATORIANA

Fuente: Estatuto de la Asociación



Unidad de Análisis II. El universo de estudio que se consideró para la segunda encuesta utilizada para el estudio de Mercado se basó en las proyecciones de los habitantes de la Ciudad de Azogues realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el año 2019. La misma que corresponde a 85.030 habitantes de los cuales 37.811 están en un rango de edad de 18 a 65 años siendo esta la población para este estudio.

3.5 Muestra:

Unidad de Análisis I.-La aplicación de la primera encuesta fue realizada a la población total; es decir a los 29 socios/as de la Asociación Participación Social “La Gran Manzana”.

Unidad de Análisis II.-Para la aplicación de la segunda encuesta se realizó la determinación del tamaño de la muestra con un error máximo permisible del 5%, un nivel de confianza del 95%, con una proporcionalidad del 50% al éxito y 50% al fracaso. A través del uso del método de muestreo probabilístico llamado aleatorio simple ya que todos los sujetos tienen la misma oportunidad de ser seleccionados; obteniendo como resultado una muestra óptima de 381 habitantes.

3.6 Herramientas de investigación

Para el desarrollo de este modelo de negocio se ha tomado en cuenta las siguientes herramientas:

3.6.1 Herramientas de levantamiento de la información

Cuestionarios 1.- Pretende determinar la situación actual de los miembros de la Asociación a través de un cuestionario con preguntas cerradas y el uso de variables demográficas, económicas, educativas, entre otras. (Véase Anexo A)

Cuestionario 2.- Este cuestionario permitirá conocer la percepción y hábitos de consumo de los habitantes de la ciudad de Azogues, sobre los productos derivados de la manzana. (Véase Anexo B)

3.6.2 Herramientas de planificación

Permiten a los directivos de una organización realizar actividades que encaminen a ejecutar adecuados procesos de planificación de manera lógica y razonable. Es por ello que en este trabajo investigativo se utilizan herramientas como:

- **FODA:** A través de esta herramienta se observará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la asociación.
- **FODA Cruzado:** Teniendo como base la herramienta FODA se podrá obtener estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia que servirán para el desarrollo de la asociación.
- **Manuales:** Aquí se observará el manual de funciones de los puestos administrativos como del gerente, contador y secretaria; con el fin de que se conozcan las instrucciones para un mejor desenvolvimiento profesional.
- **Diagramas de Flujo:** Estarán presentes para describir y comprender de mejor manera los procesos de la mermelada y la preparación del licor.
- **POA:** Esta herramienta permitirá conseguir los objetivos planteados anualmente y la forma de alcanzarlos mejorando los ingresos de los miembros de la asociación, elevando el nivel de satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos y desarrollando la capacidad de cambio y mejora de la asociación.
- **Mapa Estratégico:** A través de esta herramienta se logrará tener una visión macro de las estrategias de la asociación en cuanto a publicidad, diversificación de producto, calidad, imagen, gestión financiera, gestión administrativa, capital humano, cultura organizacional, etc.

3.6.3 Herramientas de gestión financiera

Hacen referencia al empleo de herramientas relacionadas con la situación financiera de un negocio, mismas que permiten analizar cuál es la realidad de una institución en el ámbito financiero. En este trabajo se ha considerado las siguientes:

- **Estado de Resultados:** Servirá para conocer el desempeño que ha tenido la asociación, si se ha obtenido ganancias o ha sufrido pérdidas en el transcurso de su operación.
- **Estado de Flujo de Efectivo:** Aquí se podrá observar las variaciones de entradas y salidas de dinero que tendrá la asociación en un periodo de 5 años.
- **Indicadores Financieros:** Serán aplicados con la finalidad de proporcionar información sobre la realidad que atraviesa la asociación en cuanto a rentabilidad, y liquidez a comparación de la competencia.
- **Evaluación de Inversión:** Aquí se reflejará el impacto de las decisiones que tomarán los socios en la asociación en base al TIR, el VAN, el PRI y el Costo/Beneficio.

3.6.4 Herramientas de gestión de riesgos

Permiten reconocer, analizar y responder a todos aquellos riesgos que sean inherentes a los proyectos con la finalidad de disminuir todas aquellas consecuencias de los riesgos que influyen de manera negativa y aumentar la probabilidad y el impacto de los riesgos que contribuyen de manera positiva. En esta investigación se ha tomado en cuenta:

- **Matriz de Probabilidad- Impacto:** Aquí se podrá analizar los riesgos permitiendo establecer prioridades para posibles riesgos en función de la probabilidad de que ocurran, como del impacto que podría tener sobre el modelo en la asociación, considerando un nivel de probabilidad e impacto de 1 al 5.

3.7 Técnicas de Análisis

Tabla 3 Técnicas

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Estadística Descriptiva	Para el diagnóstico la técnica a utilizar es la estadística descriptiva misma que permitirá recolectar, organizar, examinar e interpretar los datos, a través de un conjunto de técnicas numéricas, gráficas y tablas.
Planeación	La aplicación de esta técnica servirá para controlar y modelar la planificación de actividades en este modelo de negocio se desarrollarán manuales y diagramas de flujo. Además, se realizarán planes con la finalidad de cumplir metas para los que se tomarán en cuenta: FODA, POA y Mapa Estratégico.
CANVAS	Para la propuesta del modelo de negocios se utilizará la técnica CANVAS, misma que está conformada por nueve módulos.
Análisis Financiero	Nos permitirá evaluar el comportamiento operativo de una asociación, análisis de la situación actual y anticipación para eventos futuros, mediante: VAN, TIR, PRI, Costo/Beneficio.

Elaboración: Autoras

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL LA “GRAN MANZANA”

En este caso de estudio la principal necesidad es comprender la situación por la que atraviesa la Asociación actualmente.

La información se recopiló, mediante un taller con la presencia de los miembros de la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”. Los temas relevantes que se indagaron fueron: fecha de creación, problemas internos y externos, producción, comercialización, entre otros. Posteriormente, se aplicó una encuesta para conocer datos demográficos, educativos y económicos de los miembros de la Asociación, así como el interés por el cambio para mejorar la misma.

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta se evidencian a continuación:

4.1 Resultados:

4.1.1 Caracterización Socios/as.

1.- Variables Demográficas

Edad:

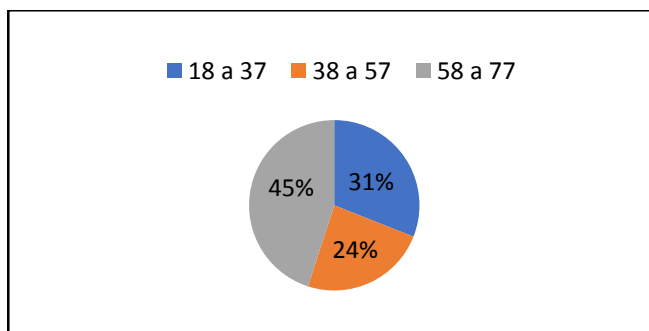


Gráfico 1 Edad de encuestados

Fuente: Encuesta

Interpretación: Cerca de la mitad de las edades de los miembros de la Asociación están por encima de los 58 años, en tanto que solo el 24% de los socios son adultos jóvenes.

Sexo:

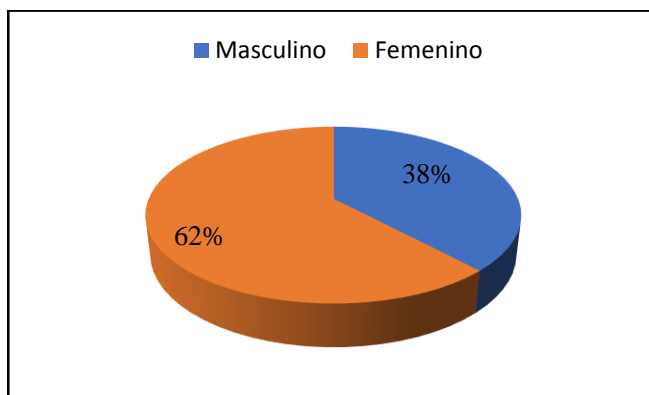


Gráfico 2 Sexo de los encuestados

Fuente: Encuesta

Interpretación: Se puede evidenciar la supremacía del sexo femenino entre los miembros de la Asociación.

2.- Variables Educativas

Educación:

Tabla 4 Nivel de educación de los encuestados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	15	52%
Secundaria	8	28%
Superior	4	14%
Ninguno	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación: En lo que respecta al nivel de educación se pudo evidenciar que más de la mitad de los miembros de la asociación tienen una instrucción primaria, mientras que el 7% de esta no posee una formación pedagógica.

3.- Variables Económicas

Ocupación:

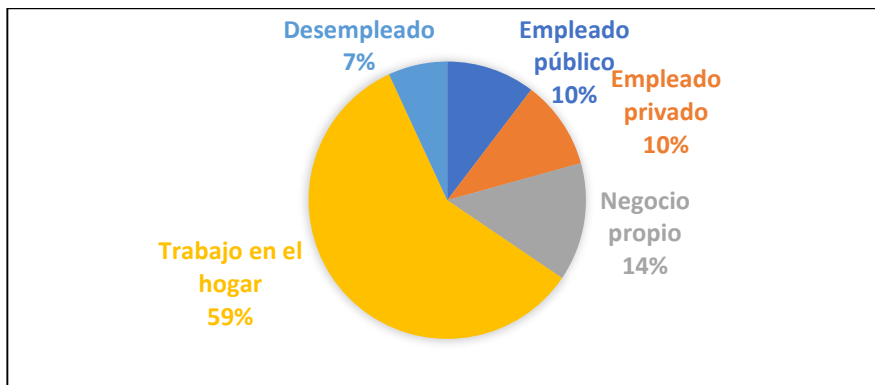


Gráfico 3 Ocupación de los encuestados

Fuente: Encuesta

Interpretación: La actividad predominante entre los socios es precisamente el trabajo en el hogar, se destaca también el desempleo que afrontan un grupo minoritario de socios.

Ingresos económicos

Tabla 5: Fuente de ingresos económicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo dependiente (Asalariado)	9	31%
Trabajo Independiente (Agropecuario y no agropecuario)	14	48%
Bono Solidario	3	10%
Giros del exterior	1	3%
Otros ingresos	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación: Una gran cantidad de los miembros de la asociación que representan el 48% de la misma mencionan que poseen un trabajo independiente sea este agropecuario o no, mientras que un mínimo porcentaje de estos reciben remesas del exterior. No hay que perder de vista que esto es consecuencia de resultados anteriores en los que se menciona que la ocupación a la que se dedican la mayoría de los miembros de la Asociación es el trabajo en el hogar.

Nivel de ingresos:

Tabla 6 Ingreso mensual de los encuestados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
de \$100 a \$200	18	62%
de \$201 a \$300	4	14%
de \$301 a \$400	3	10%
de \$401 en adelante	4	14%
TOTAL	29	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación: Del total de los encuestados se obtuvo que más de la mitad de los mismos reciben una remuneración menor al salario básico unificado, mientras que un porcentaje mínimo que responde al 10% menciona que percibe un sueldo mayor a este.

4.-Variable de Conocimiento:

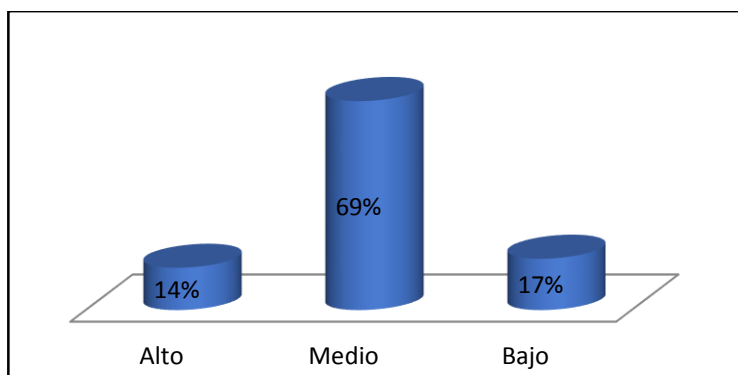


Gráfico 4 Nivel de conocimiento en la preparación de derivados

Fuente: Encuesta

Interpretación: Al consultar sobre el nivel de conocimiento para la preparación de productos derivados de la manzana, el 69% de las personas indicó que tiene un nivel medio, mientras que solo el 14% tiene un nivel alto de experiencia en esta labor.

5.- Variable de Asesoría y Capacitación:

Tabla 7 Disposición a recibir capacitación y asesoramiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	100%
No	0	0%
TOTAL	29	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas, manifiestan que están dispuestos a recibir una capacitación y asesoramiento técnico. La respuesta a esta pregunta se ve vinculada a que la mayoría de los socios tienen un nivel medio de conocimientos en lo que se refiere a la elaboración de productos derivados de la manzana.

4.1.2 Asociación Participación Social la “Gran Manzana”.

1. Variables Económicas

Ingresos económicos

Tabla 8 Ingresos económicos de la Asociación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Aportes de los socios	13	45%
Donación de entidades gubernamentales	11	38%
Donaciones de personas particulares	5	17%
TOTAL	29	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación: Los ingresos económicos de la Asociación según las personas consultadas en su mayoría provienen del aporte de los socios, así como de donaciones de entidades gubernamentales mientras que un porcentaje mínimo manifiesta que parte de estos ingresos provienen de donaciones de personas particulares.

2.- Elaboración de productos derivados de la manzana:



Gráfico 5 Elaboración de productos derivados de la manzana

Fuente: Encuesta

Interpretación: En lo que respecta a la elaboración de productos derivados de la manzana, el 100% de las personas miembros de la Asociación realizan preparaciones a base de esta fruta en la comunidad de Agüilán.

3.- Comercialización de productos derivados de la manzana:

Tabla 9 Productos que mejor se elaboran y comercializan en la Asociación

Productos	1	2	3	4	5	TOTAL
Helados	15	5	4	2	3	29
Mermelada	2	3	6	7	11	29
Sidra	10	6	3	6	4	29
Licor	3	6	7	5	8	29
Vino	5	8	6	5	5	29

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación:

Como se puede observar los resultados muestran que, de acuerdo a la opinión de las personas encuestadas, la mermelada, el licor y el vino son los productos que mejor se elaboran y comercializan en la Asociación, por el contrario, el helado y la sidra son los productos que tienen una calidad de elaboración y comercialización menor.

4.2 Descripción de la Asociación

4.2.1 Análisis del entorno micro

A diferencia del macro ambiente, este delimita las fuerzas cercanas de la empresa. En este caso, los elementos que influyen en el microentorno son:



La Asociación Participación Social la “Gran Manzana” se encuentra legalmente constituida con resolución Nro. MIES-CZ-6-DDA-2017-0003-R otorgada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ubicada en la comunidad de Agüilán de la Parroquia Guapán en la ciudad de Azogues, esta es un espacio comunitario de aprendizaje práctico que constantemente se encuentra en capacitación para la elaboración de derivados de la manzana.

Esta asociación cuenta con 29 miembros, entre hombres y mujeres, quienes en su mayoría viven de las labores del campo comercializando lo que produce la tierra. Cuenta con apoyo organizativo y financiero por parte de entidades gubernamentales y personas particulares, así como por las aportaciones propias de cada miembro; siendo la totalidad de ingresos percibidas por estos conceptos, insuficientes para emprender en una producción a gran escala que aproveche eficientemente la producción de manzanas generadas en la Comunidad.

Actualmente la Asociación de Participación Social la “Gran Manzana” no posee una filosofía empresarial establecida, razón por la cual sus socios ejecutan sus actividades de manera empírica sin un plan estratégico, plan operativo o guía administrativa determinada.

Plaza



Ilustración 2 Canal de distribución- Asociación

Elaboración: Autoras en base a la información proporcionada por la Asociación

La producción de manzanas generada por los miembros de la Asociación “La Gran manzana” se vende a través de un canal de distribución directo; razón por la que es común encontrar en los mercados de la ciudad, gran variedad de manzanas que se comercializan, pero son pocas las frutas de la localidad que llegan a tener una aceptación por parte de los clientes que mucha de las veces prefiere una manzana extranjera a la nacional, como ocurre con muchos otros productos. Estas se venden a precios muy bajos, a fin de generar la menor pérdida posible, en ocasiones esta fruta sirve como alimento de ganado vacuno o porcino, ya que la falta de comercialización hace que se disponga para otros menesteres

Sus productos principalmente se expenden en la feria anual institucionalizada el 12 de marzo de 2014 por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Guapán, en otras ocasiones con la ayuda de organismos gubernamentales, se realizan ferias agrícolas a nivel nacional donde se expone la fruta y sus derivados para incentivar su consumo, lo que genera una ganancia extra para sus productores. Pero aún falta mucho por hacer para alcanzar una comercialización a mediana y gran escala para generar ganancias en beneficio de las familias que viven de las actividades agrícolas.



Por lo anotado, la propuesta de diseñar un modelo de negocios para esta Asociación, se convierte en un producto viable y una efectiva alternativa de solución a los problemas que actualmente esta afronta:

- Elevado porcentaje de desperdicio de la producción. Debido a que esta es estacionaria.
- Baja cuota de mercado, debido a que se destina el producto únicamente a la venta en la feria. (diversificar el mercado)
- Inadecuada infraestructura para la conservación y procesamiento (diversificar el producto) de la fruta, como, por ejemplo: cuartos fríos.
- Escasa posibilidad de recurrir al sistema financiero para obtener capital que los ayude a crecer.
- Carencia de planificación comercial, que ayude a programar la compra de suministros y materiales, consecuentemente a tener proveedores fijos.

Competencia

Para la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” la competencia la conforman todos los productos que están elaborados en base a la manzana, jugos de frutas, mermeladas, compotas, entre otros.

Ubicación Territorial

La Asociación Participación Social De La “Gran Manzana”, se encuentra ubicada en la comunidad de Agüilán perteneciente a la Parroquia Guapán a 8 minutos de la Ciudad de Azogues.

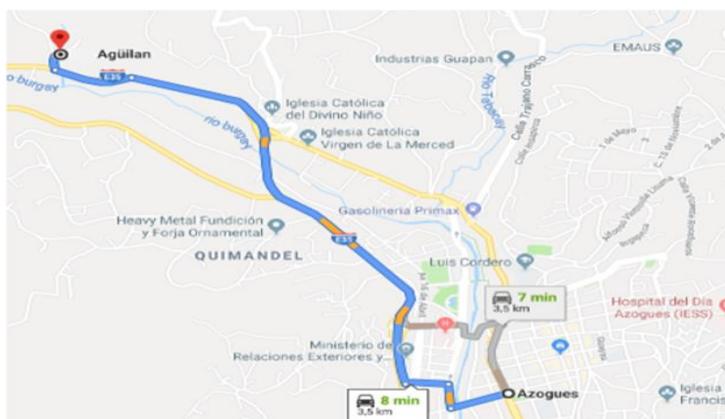


Ilustración 3 Ubicación territorial

Fuente: Google Maps

4.2.2 Análisis de entorno macro

El macroentorno o denominado también entorno lejano, es el conjunto del funcionamiento de la empresa, derivado del hecho de que ésta actúa en un país, una región, una zona climática, un sistema político, jurídico y económico determinados. Para realizar este análisis es usual utilizar el método PESTAL, el aspecto más importante a recordar es que el análisis es nada más que un marco de referencia para determinar los factores externos que pueden afectar a una empresa. (O'Farrell, 2018)

En el caso de este proyecto el análisis PESTAL se determina de la siguiente manera:

1. Político

Según un informe del INEC, la inflación mensual del mes de abril se ubicó en 0,17% y la anual (medida entre abril de 2018 y el mes pasado) fue del 0,19%. En lo que respecta a educación, salud, transporte, restaurante y hoteles, alimentos y bebidas no alcohólicas y bienes, fueron los que más subieron de precio durante el mes de abril.



Loja, Cuenca y Manta son las ciudades donde cuesta más la Canasta Familiar Básica, de acuerdo con el informe que corresponde a abril pasado. En estas ciudades esta canasta integrada por 75 productos cuesta USD 743,92; 734,53 y 733,9, respectivamente. En cambio, Santo Domingo, Ambato y Machala son las más económicas. El promedio nacional es de USD 715,7. (Moreno, 2019)

La economía del país ha decrecido en los últimos meses con celeridad, muchos apuntan a la debacle política existente en el Ecuador, la falta de empleo y la migración extranjera hace que el estatus de vida de los ecuatorianos no sea el esperado.

Mientras, por un lado, existen muchos conflictos políticos, con enfrentamientos mediáticos entre los asambleístas de gobierno y oposición, esto ligado a las investigaciones a varios ex funcionarios del gobierno, la estabilidad política del Ecuador está en juego, surgen nuevos planes de recuperación y la generación de nuevos impuestos, esto bajo la atenta mirada de la población que espera una solución pronta que ayude a dinamizar el ambiente económico y social de la nación.

Existe una estrecha relación con las políticas de desarrollo del país, debido a que en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida, en su segundo eje, objetivo seis mismo que hace referencia a la Economía, este busca el desarrollo de las capacidades productivas del entorno para lograr la soberanía y el Buen vivir rural. (SENPLADES, 2017)

2. Económico

En lo que se refiere a la comercialización de manzana en el Ecuador, está sustentada con la importación de esta fruta de varios países, desde Chile llega el 65% de las manzanas, de Perú el 25% y solo el 10% es producción nacional. (MCEI, 2018)

La producción de manzana en el Ecuador no se utiliza de manera redituable, los mercados y comercios están llenos de manzana extranjera, que la gente prefiere por el sabor y la calidad superior a nacional según su opinión, a pesar de que en el país ya se cultiva y comercializa manzanas de gran calidad.

En las pequeñas ciudades, especialmente en la Sierra, la producción y consumo de la manzana es una actividad agrícola que aún no genera ingresos fructíferos para los

productores, la mayoría se comercializa en mercados locales o es usada como alimento para ganado, lo que genera pérdidas económicas y disminución de trabajo en este sector.

En el mercado ecuatoriano existen productos derivados de la manzana como mermeladas, dulces, vinos o compotas que al igual que la materia prima (manzanas), son importadas en su gran mayoría, consecuentemente estas se encuentran posicionadas en la mente del consumidor lo que ha provocado que se deje de lado la producción local.

3. Social

El cambio cultural que ha surgido desde décadas anteriores en el país, se refleja en los hábitos de consumo de la población, muchos prefieren abastecerse en supermercados, lo que genera que la actividad comercial en los mercados de la ciudad disminuya, gracias al marketing publicitario, las personas optan por comprar productos importados, porque a su parecer son de mejor calidad que los nacionales.

De la misma forma, el consumo de frutas en estado natural ha ido perdiendo preferencias y muchos se inclinan por la compra de productos agroindustriales debido al sabor y conveniente precio de los mismos. Por ejemplo, a los niños en la escuela se les envía jugos o dulces preparados o los consiguen en los bares de los establecimientos educativos.

En sí, esto se constituye como una alternativa de aumento de consumo, pero como se recalcó anteriormente se prefiere lo importado a lo nacional, generalmente, una persona prefiere una mermelada industrializada que una elaborada de forma casera o artesanal, pues lo identifican como de poca calidad.

4. Tecnológico

La tecnología es parte esencial de las actividades del hombre en la actualidad, el uso de máquinas autónomas para la elaboración de productos hace que este proceso se realice de manera rápida y con menos índices de contaminación en el producto terminado, logrando así cumplir con los índices de calidad que se estipulan en la reglamentación de las instituciones sanitarias del país.



En el caso de la elaboración de alimentos derivados de la manzana, la utilización de maquinaria automática, permite realizar una producción en serie, que es utilizada por las grandes cadenas de elaboración de alimentos, como Grupo VILASECA que elabora los productos Facundo en el Ecuador.

5. Ambiental

Los productos de elaboración artesanal, por lo general no necesitan de insumos químicos altamente destructivos para el ecosistema, además, su elaboración se realiza de manera casera o semi industrial que no causa daños al medio ambiente, es más, la parte desechada de las frutas o verduras sirven y se utilizan como abono natural de los campos o alimento para animales de granja. La situación es diferente cuando se trata de elaboración a gran escala y de manera industrializada, donde es necesario contar con un plan y sistema de evacuación de desperdicios que no genere contaminación en el aire o el agua. Aun así, hay que tener en cuenta un plan de evacuación de desperdicios formal, pues sea un proceso artesanal, siempre genera desperdicios no naturales y que pueden afectar al medio ambiente.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería promueve el cultivo hidropónico de plantas como una alternativa de productos limpios; a través del uso de agua con minerales esenciales en vez del suelo. Evitando así que los productos que se ofertan en el mercado se contaminen y consecuentemente se dañe con el uso de pesticidas el medio ambiente. (MAGAP,2018)

6. Legal

En lo referente al aspecto legal las Asociaciones de Producción, como es el caso de la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”, se encuentran supeditadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que en su artículo 147 estipula: “Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control”.



Existen aspectos legales que deben de tomarse en cuenta para no infringir las leyes, por lo que debemos hacer una referencia al Manual de Control Interno para las Asociaciones y Cooperativas No Financieras de la Economía Popular y Solidaria, cuya aplicación es de carácter facultativo para las organizaciones. (SEPS, 2019)

Las leyes tributarias favorecen a las Asociaciones de Participación Social debido a que, para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta se encuentran exonerados los ingresos percibidos por las organizaciones que se encuentran amparadas en la Ley de Economía Popular y Solidaria siempre que las utilidades obtenidas se vuelvan a invertir en la organización. (Régimen Tributario Interno, 2015)

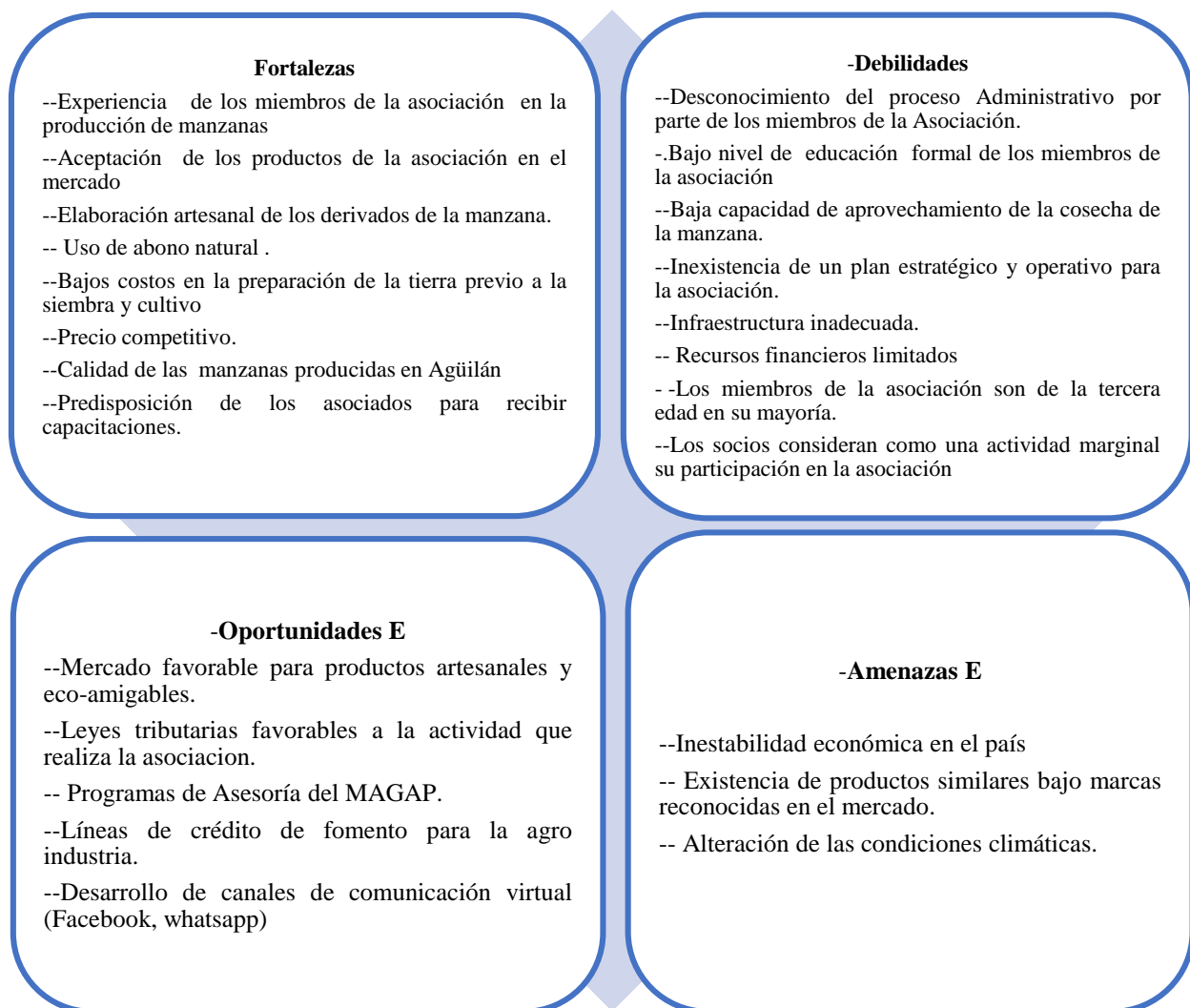
El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca entre sus atribuciones y responsabilidades estipulan coordinar y concordar mecanismos de acceso a créditos productivos para las asociaciones, gremios de campesinos y pequeños productores con instituciones del estado. Esta entidad además es la encargada de inspeccionar que se implementen todos aquellos mecanismos de encadenamiento productivo a través de la generación de facilidades de crédito, acceso a nuevas tecnologías, así como de la infraestructura para la transformación de los productos. (MAGAP, 2017)

4.3 FODA

La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. Cuya finalidad es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Espinosa, 2013)

4.3.1 Análisis FODA

En función de la información recolectada en el taller con los socios se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Asociación de Participación Social la “Gran Manzana” así tenemos:

**Ilustración 4 FODA**

Fuente: Asociación Participación Social De La “Gran Manzana”. / **Elaboración:** Las Autoras

Tabla 10 FODA Cruzado

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	-Experiencia de los miembros de la asociación en la producción de manzanas.	-Desconocimiento del proceso Administrativo por parte de los miembros de la Asociación.
	-Aceptación de los productos de la asociación en el mercado.	-Bajo nivel de educación formal de los miembros de la asociación.
	-Elaboración artesanal de los derivados de la manzana.	-Baja capacidad de aprovechamiento de la cosecha de la manzana.
	- Uso de abono natural.	-Inexistencia de un plan estratégico y operativo para la asociación.
	-Bajos costos en la preparación de la tierra previo a la siembra y cultivo.	-Infraestructura inadecuada.
	-Precio competitivo.	-Recursos financieros limitados
	-Calidad de las manzanas producidas en Agüilán.	-Los miembros de la asociación son de la tercera edad en su mayoría.
	-Predisposición de los asociados para recibir capacitaciones.	-Los socios consideran como una actividad marginal su participación en la asociación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
-Mercado favorable para productos artesanales y eco-amigables.	-Aprovechar la experiencia de los miembros en la producción de manzanas para lograr diversificación de productos.	-Incentivar a jóvenes de la comunidad a formar parte de la asociación.
-Leyes tributarias favorables a la actividad que realiza la asociación.	-Potenciar la elaboración artesanal de derivados para lograr expandir el negocio.	-Obtener financiamiento para adecuar la infraestructura de la Asociación para la producción.
-Programas de Asesoría del MAGAP.	-Capacitar a los miembros de la Asociación en actividades de producción	-Aprovechando la aceptación del mercado potenciar la producción de derivados de la manzana
-Líneas de crédito para el fomento de la agro industria	-Generar nuevas plazas de trabajo para los miembros de la comunidad.	
-Desarrollo de canales de comunicación virtual (Facebook, whatsapp)	-Uso de redes sociales para la promoción de productos de la asociación.	
AMENAZA	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
-Inestabilidad económica en el país	-Aprovechar los bajos costos de producción para competir por precio.	-Crear alianzas estratégicas con los (Proveedores-Distribuidores).
- Existencia de productos similares bajo marcas reconocidas en el mercado.	-Utilizar la ventaja competitiva de productos eco amigables y producción artesanal para competir con otras marcas posicionadas en el mercado.	-Mejorar el ingreso económico de la asociación y miembros de la comunidad por medio de las ventas de productos.
-Alteración de las condiciones climáticas.		

Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Autoras.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS

La propuesta de modelo de negocios para la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” se desarrolla tomando en cuenta las estrategias necesarias que permitan lograr el bienestar de la organización, a través del aprovechamiento de las fortalezas, la optimización de recursos y minimizando las debilidades y amenazas.

El desarrollo de la presente propuesta de modelo de negocios a través de la metodología Canvas tiene como fin aprovechar las ventajas competitivas que posee la Asociación las mismas que le permitirá posicionarse en el mercado como una asociación que produce derivados de la manzana.

5.1 Modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta que permite concretar con claridad que es lo que se va a ofrecer al mercado, de qué manera se lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y finalmente cómo se van a generar los ingresos.

Para este modelo de negocio se utilizó la metodología Canvas, que es una herramienta simple y gráfica para crear nuestro plan de negocios, aplicado tanto para emprendedores y nuevas empresas.

5.1.1 Diseño del Modelo de Negocio con la metodología CANVAS

5.1.1.1 Segmento de clientes

Está dirigido a consumidores de productos derivados de la manzana, estos van desde los más pequeños que por lo general consumen compotas, mermeladas, y jugos y las personas mayores de edad que además de algunos de los productos mencionados anteriormente, también consumen cierto tipo de licores elaborados con esta fruta.

5.1.1.1.1 Estudio de mercado

Definición del producto

Los productos a elaborar por parte de la Asociación según la investigación realizada a los miembros de la misma para la aplicación de la encuesta son vino, licor y mermelada de manzana, los mismos que están destinados a todo el público a excepción de los vinos y licores que serán para personas mayores de edad.

Para lo cual se realizó una encuesta con preguntas cerradas determinando antes la segmentación de mercado y el tamaño de la muestra.

Segmentación del mercado

Lo que se pretende es realizar la comercialización de los productos en el cantón Azogues, provincia del Cañar, ya que está cercana a la comunidad de Agüilán, que pertenece a la parroquia Guapán.

Como se mencionó anteriormente, para la investigación se necesita conocer el tamaño de la muestra poblacional.

Según las proyecciones poblacionales realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el año 2019 en el cantón Azogues habrá 85.030 habitantes, de los cuales **37811** están en un rango de edad de 18 a 65 años de edad, a los cuales hemos considerado la población de este estudio, asumiendo que con la mayoría de edad también se adquiere capacidad de compra (Poder Adquisitivo) así tenemos:

Tabla 11 Habitantes del cantón Azogues por edad

RANGO DE EDAD	CANTIDAD
De 18 a 25 años	9172
De 26 a 33 años	8431
De 34 a 41 años	6529
De 42 a 49 años	5494
De 50 a 57 años	4768
De 58 a 65 años	3417
TOTAL	37811

Fuente: Proyecciones INEC año 2019

Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar la muestra se ha tomado en cuenta la fórmula existente para poblaciones fijas y conocidas, la misma que se detalla a continuación:

Fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

n= Muestra

N= Población total

Z= Distribución normalizada. Si Z =1.96 el porcentaje de confianza es de 95%

p= Proporción de aceptación deseada para el producto

E= Porcentaje deseado de error

q= Proporción de rechazo

Datos:

Tabla 12 Cálculo de la muestra

Muestra(n)	Porcentaje de error (E)	Porcentaje de confianza (Z)	Proporción de aceptación (p)	Proporción de rechazo (q)	Población total (N)
381	0,05	1,96	50%	50%	37.811
		95			

Fuente: Investigación propia

$$n = \frac{37.811 * (1,65^2) * 0.5 * 0.5}{(0,05)^2(37.811 - 1) + (1,65)^2 * 0,5 * 0,5}$$

Muestra óptima= 381

Interpretación: Con un nivel de confianza del 95%, un error máximo permisible del 5%, una proporción de aceptación del 50% y una proporción de rechazo del 50% se obtiene una muestra igual a 381 habitantes, quienes ayudarán con el estudio de mercado para conocer sus preferencias y hábitos de consumo con referencia a los productos que provienen de la manzana.

Análisis de la encuesta:

Al terminar el trabajo de campo se realizó la tabulación respectiva de los datos, de los cuales vamos a analizar los resultados más relevantes, así tenemos:

Género:

Tabla 13 Género de los encuestados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	161	42%
Femenino	220	58%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

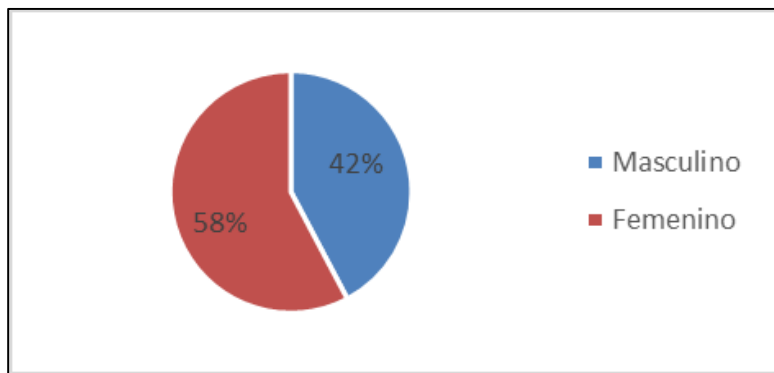


Gráfico 6 Género de los encuestados

Fuente: Encuesta

Interpretación

Se puede evidenciar que la mayor parte de los encuestados son de sexo femenino.

Edad

Tabla 14 Edad de los encuestados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	119	31%
De 26 a 33 años	81	21%
De 34 a 41 años	66	17%
De 42 a 49 años	54	14%
De 50 a 57 años	37	10%
De 58 a 65 años	24	6%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación

En la población encuestada se pudo evidenciar que un 31% de esta se encuentra en un rango de 18 a 25 años mientras que en un porcentaje mínimo que correspondiente al 6% se encuentran en un rango de edad de 58 a 65 año de edad.

1. ¿Dónde acostumbra usted comprar productos como: licor, vino, mermelada?

Tabla 15 Lugar para adquirir los productos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mercados	104	27%
Supermercados	196	51%
Tiendas y micromercados	81	21%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

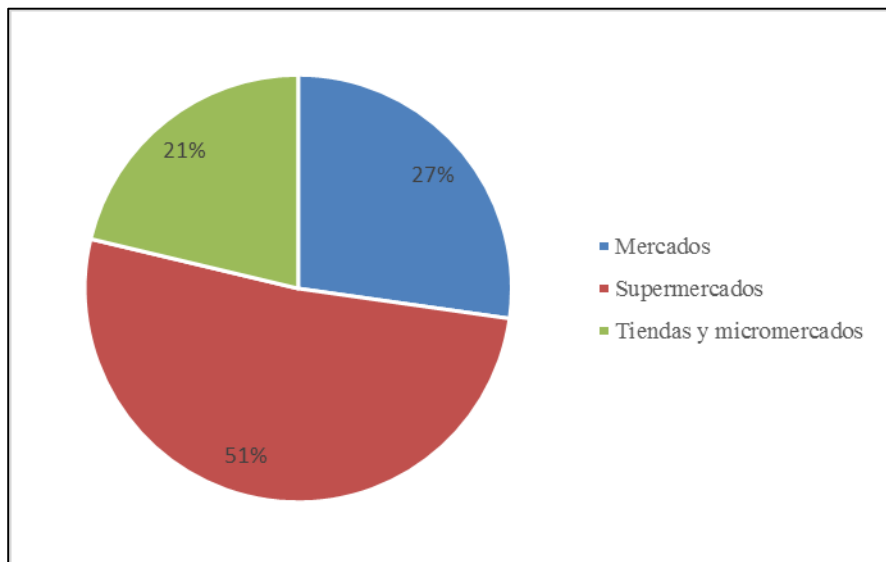


Gráfico 7 Lugar para adquirir los productos

Fuente: Encuesta

Interpretación:

En respuesta a la pregunta planteada se pudo evidenciar que el 51% de las personas encuestadas acostumbran a comprar sus productos en los supermercados, mencionan que los adquieren en estos lugares porque el tiempo de espera es menor, por seguridad, precio y comodidad al momento de escoger algún producto. Además, un grupo mínimo de los encuestados mencionan que adquieren sus productos en tiendas y micro mercados.

2. ¿A través de que medios Ud. Llega a conocer de campañas publicitarias de productos?

Tabla 16 Medios de comunicación de publicidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	123	32%
Radio	30	8%
Hojas volantes	33	9%
Redes sociales	165	43%
Vallas publicitarias	30	8%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Interpretación

En respuesta a la pregunta planteada a pesar de que la gente acostumbra a mirar la televisión, son las redes sociales y el internet los que atraen a las personas en cuanto a publicidad se refiere. Esto se da por el tiempo que invierten las personas en revisar sus redes sociales, su correo o cuando busca entretenimiento virtual, convirtiéndose en los mejores canales publicitarios. Sin embargo, se debe tomar en cuenta otros medios de publicidad al que hace mención un pequeño grupo de encuestados como son la radio y las vallas publicitarias.

3. En su vida cotidiana, ¿Con qué frecuencia usted consume? (A base de manzana)

Tabla 17 Consumo promedio de productos seleccionados

Productos	Diario	Semanal	Mensual	Nunca	TOTAL
Licor	4	91	221	65	381
Vino	3	46	145	187	381
Mermelada	36	138	207	0	381

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

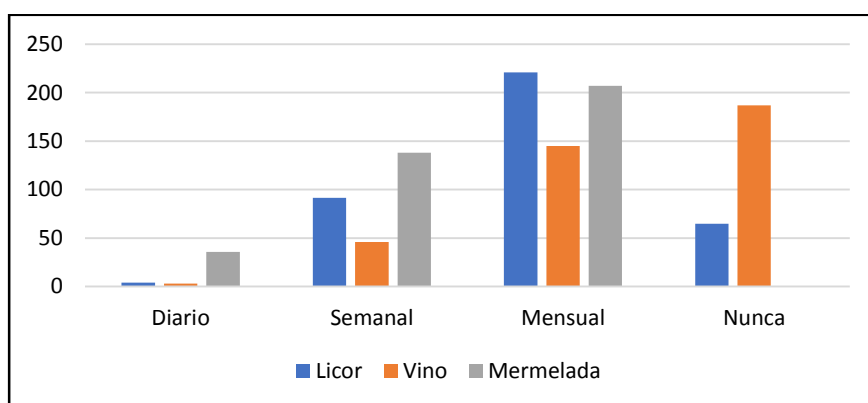


Gráfico 8 Consumo promedio de productos seleccionados

Fuente: Encuesta

Interpretación:

Los resultados en respuesta a esta pregunta se muestran a continuación:

Tabla 18 Consumo promedio de productos seleccionados

Productos	Diario	Semanal	Mensual	Nunca	TOTAL
Licor	1%	24%	58%	17%	100%
Vino	1%	12%	38%	49%	100%
Mermelada	9%	36%	54%	0%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

En los cuáles se evidencia que los productos que más se consumen son el licor y la mermelada con una frecuencia mensual. Se debe tomar en cuenta que la frecuencia del consumo del vino es muy baja, lo que servirá como soporte para decisiones posteriores.

4. ¿En qué tipo de envase Ud. estaría dispuesto a consumir estos productos derivados de la manzana?

Tabla 19 Selección de envase

Productos	Envase de vidrio	Envase de plástico	Cartón	TOTAL
Licor	252	53	11	316
Vino	90	49	55	194
Mermelada	217	164	0	381

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

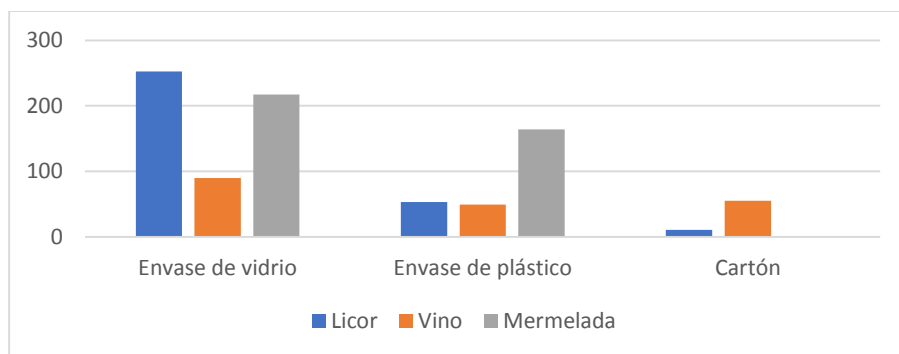


Gráfico 9 Selección de envase para productos

Fuente: Encuesta

Interpretación:

Se puede evidenciar que la mayoría de los consumidores, tanto para el licor con 252 personas y para la mermelada con 217 personas, prefieren adquirir estos productos derivados de la manzana en envases de vidrio ya que son lo más solicitados tanto por la higiene y la seguridad del producto, los de plástico o cartón no son aptos para este tipo de productos según el criterio de las personas encuestadas. Rey (2016) admite la mega tendencia hacia la conciencia del equilibrio del ecosistema en relación a la provisión de insumos para la producción de bienes y generación de servicios. Se tiene evidencia sobre las ventajas en la utilización del vidrio y la posibilidad de ingresar en mercados competitivos como el europeo por el uso del envase de vidrio que en comparación con el plástico tiene condiciones ecológicas más sostenibles.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de licor a base de manzana?

Tabla 20 Precio por botella

Peso neto (Contenido)	USD 9.00	USD 10.00	USD 10.50	TOTAL
750 ml (botella grande)	139	174	3,	316
Frecuencia	44%	55%	1%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

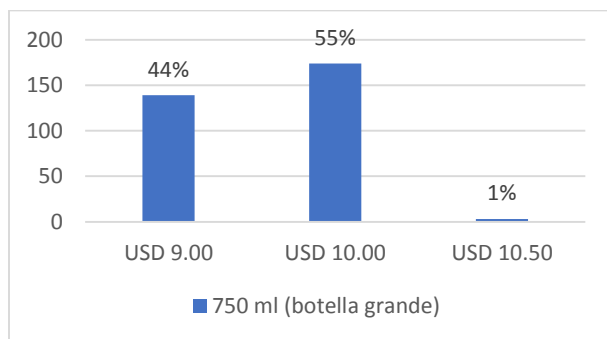


Gráfico 10 Precio por botella de licor de manzana grande

Fuente: Encuesta

Interpretación:

En esta ocasión, se puede evidenciar que la mayoría de personas que formaron parte de la muestra, en un 55%, están dispuestas a pagar un valor de \$10,00 por una botella de licor a base de manzana de 750ml.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de vino a base de manzana?

Tabla 21 Precio por botella de vino

Peso neto (Contenido)	USD 10.00	USD 11.00	USD 12.00	TOTAL
750 ml (botella grande)	147	15	32	194
Frecuencia	76%	8%	17%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

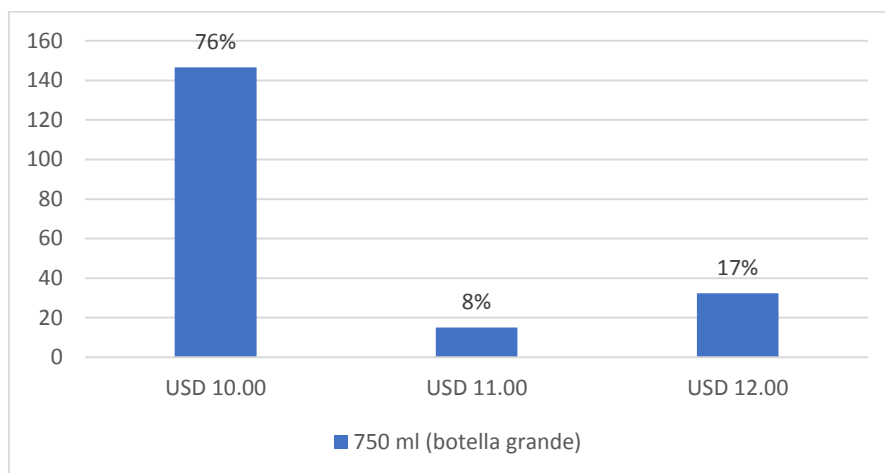


Gráfico 11 Precio por botella de vino

Fuente: Encuesta

Interpretación:

En el caso de la botella de vino, la aceptación mayoritaria esta por pagar \$10,00 por una botella de 750 ml.

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de mermelada de manzana?

Tabla 22 Precio por envase de mermelada

Peso neto (Contenido)	USD 2,00	USD 2,50	USD 3,00	TOTAL
300 gr	114,3	213,36	53,34	381
Frecuencia	30%	56%	14%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

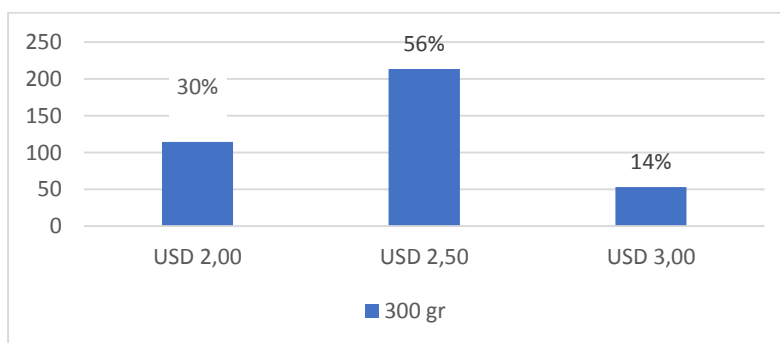


Gráfico 12 Precio por envase de mermelada

Fuente: Encuesta

Interpretación:

En el caso de la mermelada hecha a base de manzana se puede evidenciar que más de la mitad de los encuestados estarían dispuestos a pagar \$2,50 por un envase de tamaño de 300 gr.

Resultados con referencia al Precio de los tres productos:

En cuanto al precio, por lo general a los clientes les gusta que los productos sean de buena calidad, pero, además, que sea a un precio razonable, ya que no todo producto a precio bajo es bueno, o viceversa, por lo que; según las características del producto, el cliente busca un valor de costo promedio.

5.1.1.1.2 Clientes

La selección de los potenciales clientes está proyectada por ciertas variables cualitativas que permitirán determinar un grupo dentro de la población total, estas están relacionadas con la edad, la localización y el consumo de productos elaborados de manzana.

Para esto, en base al estudio de mercado, que nos permitió conocer la información acerca de las preferencias del público en general acerca de nuevos productos en el mercado.

En este caso, los clientes están divididos en dos grupos:

Tabla 23 Clasificación de clientes

GRUPO	POBLACIÓN	ESTADO CIVIL	SEXO	EDAD	PRODUCTO	RESIDENCIA	INGRESO ECONÓMICO
1	Niños Jóvenes Adultos	Todos	Todos	6 - 65 años	Mermelada Compota Jugos	Azogues	Bajo Medio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Grupo 1: Niños, jóvenes y adultos que gusten de productos como mermeladas, jugos o compotas a base de manzana, con un intervalo de edad de 6 a 65 años, que vivan en la ciudad de Azogues, sin distinción de sexo o estado civil, con un ingreso económico bajo, ya que son productos de precios asequibles

Tabla 24 Clasificación de clientes

GRUPO	POBLACIÓN	ESTADO CIVIL	SEXO	EDAD	PRODUCTO	RESIDENCIA	INGRESO ECONÓMICO
2	Adultos	Todos	Todos	18 - 65 Años	Licor	Azogues	Medio Alto

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Grupo 2: Personas mayores de edad que gusten consumir licores o vinos, con una edad de 18 a 65 años, con un ingreso económico medio – alto, sin distinción de sexo o estado civil y que vivan en la ciudad de Azogues.

5.1.1.1.2.1 Plan de Marketing Propuesto

Luego de obtener los datos de las encuestas, es importante determinar el plan de marketing para los miembros de la Asociación.

Producto

Se determina que tiene mayor aceptación el producto mermelada como también el licor. En atención a la encuesta los consumidores en la ciudad de Azogues, consumen en un porcentaje mínimo el producto vino. Por el contrario, los consumidores en un rango de edad de 18 a 65 años, en su gran mayoría consumen licor y de acuerdo a los resultados se determina que la mermelada es de igual manera un producto consumido por la gran mayoría de los encuestados. En función de lo mencionado los productos que para el diseño de esta propuesta de modelo de negocio se proponen son la mermelada y el licor.



Ilustración 5 Botella de licor

Elaboración: Autoras



Ilustración 6 Envase de mermelada

Elaboración: Autoras

Considerando que el logotipo empresarial es primordial ya que este es parte fundamental de la imagen corporativa se propone el siguiente:



Ilustración 7 Logo empresarial

Elaboración: Las Autoras

Precio

El precio de la mermelada se estableció según la preferencia del público consultado en \$2,50 por un envase de 300 gr., mientras que el precio para el licor en \$7,50 dólares la botella grande de 750ml.

Plaza

La plaza está establecida como punto de partida, la ciudad de Azogues, en donde se distribuirá los productos entre los varios mercados y supermercados, así como en las tiendas de abarrotes del sector.

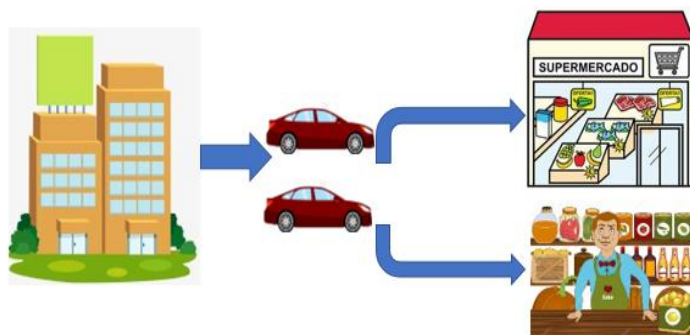


Ilustración 8 Canal de distribución- Propuesta para la Asociación

Elaboración: Autoras

5.1.1.2 Propuesta de valor

Un producto 100% artesanal elaborado con manzanas de la mejor calidad producidas con técnicas agrícolas eco amigables al mejor precio del mercado.



Ilustración 9 Muestra de manzanas cosechadas por la Asociación

5.1.1.3 Canales de distribución y comunicación

Los canales de distribución son los medios físicos o virtuales (web, redes, rutas de envío, camiones, etc.) para entregar nuestro producto a los clientes. Es decir, son todos aquellos medios a través de los cuales se da a conocer la propuesta de valor

-Publicidad

El mercado se informará sobre las bondades de los derivados de manzana producidos por la Asociación Participación Social De La Gran Manzana a través de canales físicos como redes sociales y la publicidad televisiva para dar a conocer nuestros productos:

Tabla 25 Publicidad

PUBLICIDAD EN INTERNET	
Proveedor	Clic Soluciones Informáticas
Costo mensual	\$20
PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN	
Proveedor	Austral TV.
Cuñas al día	3
Duración de la cuña	30 segundos
Costo mensual	\$ 200

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

-Publicidad y promoción

Se realizarán campañas publicitarias por medio de la televisión y las redes sociales, como fuentes primarias, y con el transcurso del tiempo y según la demanda se ampliará el rango publicitario a otros medios.

Al establecer la relación con los clientes es necesario diseñar una estrategia para atraerlos, estimular la compra y fidelizarlos con nuestros productos.

Con las promociones se pretende tener un acercamiento con el cliente final para esto se propone la degustación de muestras gratis de los productos en lugares de movilización masiva de clientes como los supermercados, mercados y plazas, en

donde los clientes tendrán la oportunidad de conocer los productos ofertados por parte de la Asociación. De manera posterior se realizará una encuesta con la finalidad de obtener una retroalimentación sobre la calidad de los productos. Además de manera eventual en fechas festivas se incluirán promociones de snacks en los productos. Los costos relacionados a promociones se encuentran en el (Anexo C: Tabla 63)

-Intermediarios

Los productos elaborados en la Asociación, serán comercializados a través de intermediarios como: supermercados, tiendas de abarrotes y comerciantes secundarios que quieran hacer comercio con los productos ya sea en los mercados de la localidad o por otros medios.

Tabla 26 Intermediarios

INTERMEDIARIO	LOCALIZACIÓN
La Bodega	Azogues
AKÍ	Azogues
Almacenes Tía	Azogues
Supermercado Jerez	Azogues

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

-Distribución

Para la distribución se contará con un transporte directo a los comerciantes intermediarios (supermercados, mercados, micromercados).

5.1.1.4 Relación con los clientes.

Si bien la relación que se mantiene con el cliente es indirecta por medio de intermediarios. Se cree importante delinear estrategias para tener un contacto más cercano con el consumidor final como las que se muestran a continuación:

- Establecer una base de datos con los intermediarios para establecer una comunicación postventa.
- Colocar recetarios en los envases de los productos que comercializa la Asociación.
- Hacer concursos en los cuales el ingrediente principal sea la mermelada.
- Promociones en los productos.

Ilustración 10 Estrategias

Fuente: Autoras

5.1.1.5 Socios clave.

Son esenciales para el éxito empresarial, la relación entre los miembros de la Asociación, así como, con los productores y los proveedores.

Al tener una armonía dentro de la Asociación las actividades empresariales se realizarán de la mejor manera, así mismo, es importante tener una relación de confianza con las personas que proveen de los insumos y los materiales para la elaboración de los productos, de la misma forma con las personas que abastecerán a los consumidores finales.

Proveedores

Para la elaboración de los productos derivados de la manzana, será necesario contar con empresas que provean de insumos como envases, saborizantes naturales, preservantes

que se necesitaran, ya que la materia prima como es la manzana se obtendrá directamente de los cultivos en el sector que pertenece a los miembros de la Asociación.

Tabla 27 Proveedores de los productos

PRODUCTO	PROVEEDOR	UBICACIÓN
Manzana	Productores de la Comunidad	Agüilán
Esencias	La Bodega	Azogues (Av. 24 de mayo)
Benzoato de sodio	Solvesa	Guayaquil
Envases de Vidrio	Alquimia	Cuenca (Gran Colombia y Manuel Vega)
Cajas de Cartón	Cartobag	Cuenca (Abraham Sarmiento y Vega Muñoz)

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las Autoras

Cuando la Asociación alcance un nivel de ventas que justifique compras de insumos al por mayor se procurara un financiamiento vía proveedores a través de compras a crédito.

Se plantea la formación de alianzas estratégicas con otras Asociaciones, Cooperativas.

5.1.1.6 Actividades clave

Tomando en cuenta que las actividades clave es todo aquello que las empresas deben realizar para que su modelo de negocio funcione. Es fundamental que la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” optimice sus procesos y por ello es necesario que está en primer lugar se organice casa adentro, razón por la que es prioritario y urgente el diseño y posterior implementación de una planificación estratégica, para tal efecto se realizó la siguiente:

5.1.1.6.1 Plan estratégico

-Misión Propuesta

Es una organización de carácter asociativo, orientada a brindar servicios a sus asociados y la comunidad a través de la elaboración y distribución de productos a base de manzana para consumo humano, de óptima calidad y a precios competitivos, para el mercado local, mediante la organización de los servicios de asistencia técnica, apoyo a la producción, procesamiento, comercialización asociativa.

-Visión Propuesta

En el año 2025 nuestra marca es reconocida en el mercado regional y nacional, por la óptima calidad de nuestros productos mediante un equipo de trabajo de excelente desempeño, comprometido con los objetivos de la Asociación, el medio ambiente y la Comunidad.

-Principios y valores

PRINCIPIOS	VALORES
<input type="checkbox"/> Productos de calidad	<input type="checkbox"/> Responsabilidad
<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Honestidad
<input type="checkbox"/> Profesionalismo	<input type="checkbox"/> Entrega
<input type="checkbox"/> Excelencia en servicio	<input type="checkbox"/> Ética
<input type="checkbox"/> Higiene y salubridad	<input type="checkbox"/> Compromiso

Ilustración 11 Principios y Valores

-MAPA ESTRATÉGICO

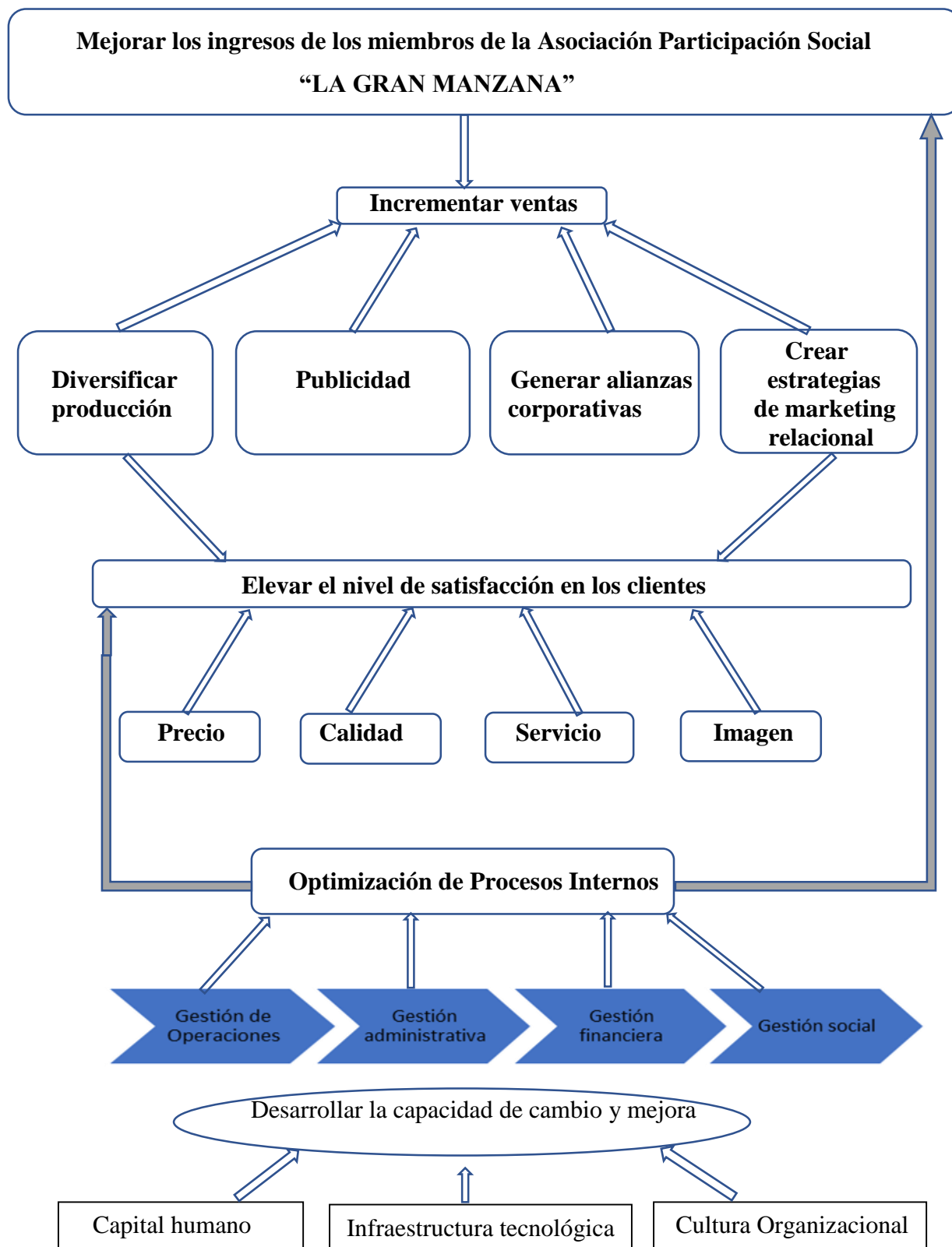


Ilustración 12 Mapa estratégico

Tabla 28 POA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Mejorar los ingresos de los miembros de la Asociación Participación Social “La Gran Manzana”			
ESTRATEGIA 1: Diversificar Producción			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Evaluación de la capacidad instalada.	1 semana	Técnico	Técnico.
Elaboración de matriz de productos derivados de la manzana	1 día	Internet Computadora	Presidenta de la Asociación.
Definición de nuevo producto a elaborar.	1 día	Matriz de productos derivados de la manzana	Miembros de la Asociación.
Elaboración del plan de producción.	1 semana	Especificaciones del nuevo producto a elaborar.	Técnico.
ESTRATEGIA 2: Publicidad			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Transmisión de mensajes publicitarios a través de redes sociales.	Durante todo el año.	Internet Teléfono celular Computadora	Clic Soluciones Informáticas
Transmisión de mensajes publicitarios televisivos	Durante todo el año	Financieros	Austral TV.
Ubicación de puntos de degustación en supermercados.	Durante todo el año previo a fechas de especial recordación	Impulsadoras Mostrador Producto de degustación Transporte	Miembros de la Asociación.
ESTRATEGIA 3: Generar alianzas corporativas			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Definición de necesidades y expectativas comunes	1 día	Plan estratégico Computadora	Presidenta de la Asociación.
Visita a directivos de aliados potenciales	1 mes	Agenda de citas Transporte	Presidenta de la Asociación.
Seguimiento	Durante todo el año	Línea telefónica	Secretaría
ESTRATEGIA 4: Crear estrategias de marketing relacional			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Elaboración de base de datos de clientes actuales y potenciales	1 mes	Línea telefónica Computadora	Secretaría
Segmentación de clientes	1 semana	Base de datos Computadora	Presidenta de la Asociación.

Diseño de ofertas y promociones para cada segmento	1 semana	Matriz de segmentación Computadora	Presidenta de la Asociación.
--	----------	------------------------------------	------------------------------

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Elevar el nivel de satisfacción de los clientes de la Asociación Participación Social “La Gran Manzana”

ESTRATEGIA 1: Precio

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Control de costos	Durante todo el año	Presupuesto Cotizaciones Computadora Línea telefónica Internet	Técnico

ESTRATEGIA 2: Calidad

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Implementación de un sistema de control de calidad.	Dos meses	Software	Técnico

ESTRATEGIA 3: Servicio

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Determinar cuáles son los Requerimientos del cliente	Durante todo el año	Base de datos Línea telefónica Guía telefónica Correos electrónicos Redes sociales	Secretaria

ESTRATEGIA 4: Imagen

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Patentar la marca bajo la cual se comercializan mis productos	3 meses	Internet Formulario de especificaciones técnicas de la marca Financiero	Presidenta de la Asociación

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Optimizar los procesos internos de la Asociación Participación Social “La Gran Manzana”

ESTRATEGIA 1: Gestión de operaciones

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Implementación de mecanismos de medición.	2 meses	Indicadores	Técnico

Planificación de la producción.	2 meses	Órdenes de compra Computador Internet Movilización	Técnico
ESTRATEGIA 2: Gestión administrativa			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Plan de capacitación de personal	15 días	Encuesta Hojas de papel bond Carpeta Computadora Impresora	Secretaria
Capacitación de los miembros de la Asociación	4 meses	Plan de capacitación Facilitadores Laptop Carpetas	Técnico
ESTRATEGIA 3: Gestión financiera			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Elaboración del presupuesto	2 semanas	Listado de necesidades Excel Computadora Hojas papel bond Impresora	Gerente y Contador
Obtención de recursos financieros para implementar mejoras	15 días	Movilización Lista telefónica	Gerente
ESTRATEGIA 4: Gestión social			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Generación de programas sociales: programas para jóvenes de la comunidad, talleres ocupacionales.	Durante todo el año	Talleres Carpetas Esferos Proyector	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Desarrollar la capacidad de cambio y mejora de la Asociación Participación Social “La Gran Manzana”

ESTRATEGIA 1: Capital humano

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Planes de sucesión	Durante todo el año	Listado de jóvenes líderes que han participado en los programas. Computadora	Presidenta

		Papel bond	
ESTRATEGIA 2: Infraestructura tecnológica			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Compra de equipos de computo	1 semana	Financieros	Presidenta de la Asociación
ESTRATEGIA 3: Cultura organizacional			
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Programas de comunicación interna efectiva	Durante todo el año	Reuniones de Buzón de sugerencias	Presidenta de la Asociación

Fuente: Asociación Participación Social la “Gran Manzana”

Elaboración: Las Autoras

PROCESOS DE PRODUCCIÓN

El proceso de elaboración conlleva ciertos aspectos importantes, los cuales se determinan según la funcionalidad o actividad a realizar, para elaborar los productos derivados de la manzana en la Asociación tenemos:

-Proceso productivo de la mermelada:

Para la elaboración de la mermelada se tiene que seguir los siguientes pasos:

- El proceso productivo de la manzana empieza desde la recepción de la materia prima (manzana) en el centro de acopio.
- Selección de la materia prima (manzana), las mismas que deben estar en buenas condiciones, sin daños y libre de plagas.
- Una vez que la materia prima pasa por este proceso es transportada al área de producción.
- Se procede a preparar las manzanas (pelarlas, retirarles el corazón y partirlas en pequeños cubos). Colocarlas en una cazuela con el azúcar y el zumo de limón dejando la preparación macerar por 1 hora aproximadamente.
- Poner a cocción en la marmita a fuego medio y deja cocer durante 45-60 minutos. Tiempo en el que la preparación llega a adquirir la textura de mermelada. Para obtener una textura más fina y sin grumos, se procede a triturar la mermelada con la batidora.

- Dejar enfriar la preparación por 45 minutos aproximadamente.
- Rellenar los frascos de cristal.
- Cerrarlos al vacío.
- Etiquetar los envases y empacarlos en cartones de 12 unidades.



Ilustración 13Flujograma de proceso de mermelada

Elaboración: Las Autoras

-Proceso productivo del licor:

- De la misma manera el proceso productivo del licor comienza con la recepción de la MMPP en el centro de acopio.
- Se procede a lavar las manzanas y prepararlas (retirarles el corazón y partirlas en pequeños cubos sin retirar la piel).
- Introducir la fruta pelada en el macerador, llenar con el alcohol y conservar en un lugar oscuro y fresco durante 15 días.

- Al término de este tiempo, se debe pasar la preparación por un colador fino para evitar el paso de pequeñas partículas.
- De manera posterior, se prepara un almíbar con agua y azúcar, se coloca en una olla durante 10 minutos, una vez que estos insumos se integren se apaga el fuego y se dejar reposar la preparación para que se enfríe.
- En un recipiente, combinar el líquido resultante de macerar las manzanas con el almíbar. Cerrar y dejar reposar en un lugar oscuro durante una semana más.
- Envasar en las botellas respectivas, etiquetar y empacar en cajas de 9 unidades.

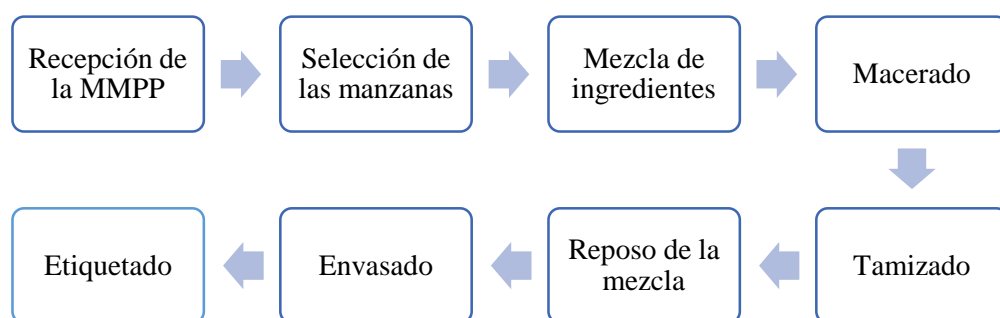


Ilustración 14Flujograma- Preparación de licor

Elaboración: Las Autoras

5.1.1.7 Recursos clave

-TALENTO HUMANO

Para el éxito de este modelo de negocios es necesario la colaboración de todos los miembros de la Asociación.

Al tratarse de una Asociación de Participación Social, todos los socios deben estar capacitados para realizar tanto las actividades de producción como las actividades de administración, comercialización y venta de los productos:

- **ESQUEMA ORGANIZACIONAL.**

Estructura Organizacional:

Considerando el tamaño y las necesidades de la Asociación Participación Social de la “Gran Manzana” se propone el siguiente organigrama:

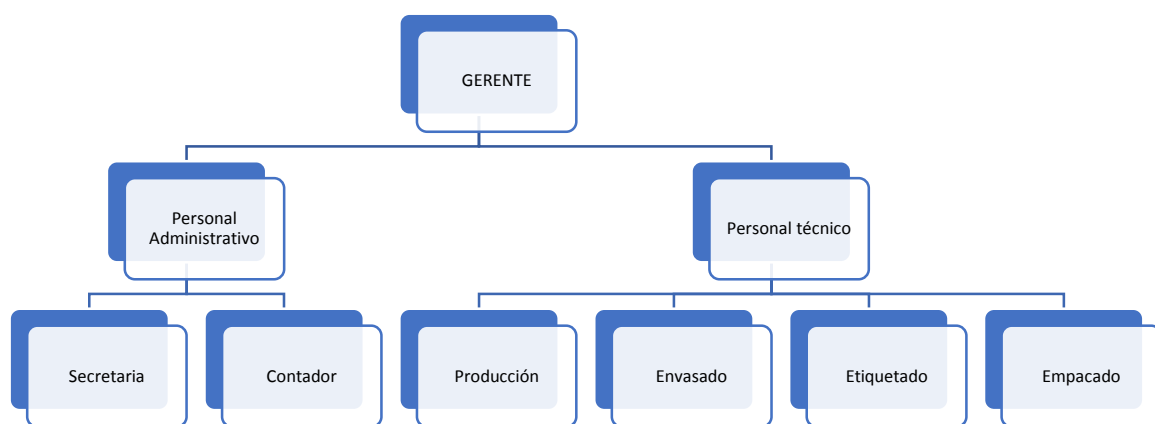


Ilustración 15 Estructura Organizacional

Elaboración: Las Autoras

Tabla 29 Manual de funciones

Gerente:

Es la persona encargada de coordinar y regular las actividades comerciales y administrativas del negocio, es quien está la mando por acuerdo colectivo de la asociación, por lo general es el presidente de la asociación quien cumple con estas funciones.

Perfil:

- Liderazgo
- Motivación y dirección del personal
- Integridad moral y ética
- Estudios académicos superiores
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización

Secretaria:

Es la persona encargada de ayudar en los trámites administrativos de la empresa, quien coordina las actividades del gerente, en el caso de la Asociación se trata de la secretaria de la misma.

Perfil:

- Empatía.
- Ser capaz de resolver problemas en poco tiempo
- Ser la mano derecha de su superior y llevar su agenda
- Capacidad de autogestión y de cumplir con varias tareas de forma simultánea
- Conocimientos de ofimática

Contador:

Es la persona encargada de llevar la administración económica de la empresa, se encarga de realizar los balances financieros y de producción, se hace cargo del dinero que entra y sale y controla los flujos de gastos.

Perfil:

- Conocimientos en material contable y tributaria.
- Actitud y habilidad para trabajar a presión con los números.
- Administra e identifica los riesgos financieros en la empresa.
- Administra y supervisa los estados contables históricos y proyectados, presupuestos y sistemas de costos de la empresa.

Personal Técnico:

Son las personas que están encargadas de la elaboración y producción de los productos a realizar, tienen conocimientos sobre los diferentes procesos desde la obtención de la materia prima hasta el empaquetado y distribución del producto terminado, en este caso el grupo está conformado por los miembros de la Asociación quienes realizarán turnos rotativos y tendrán una capacitación previa para las actividades a realizar.

Perfil:

- Capacidad de trabajo en procesos de producción.
- Responsabilidad y ética en sus diferentes funciones.
- Compromiso para con la Asociación y sus demás miembros
- Emprendimiento para sustentar su economía familiar.

Fuente: Asociación Participación Social la “Gran Manzana”

Elaboración: Las Autoras

-MATERIALES

Readecuación de la planta

La infraestructura actual en la que se encuentra la Asociación Participación Social la Gran Manzana no presenta las condiciones adecuadas para las actividades de producción de derivados de la manzana ya que se debe tomar en cuenta que la infraestructura inicialmente fue construida para vivienda.

Tomando en cuenta que la distribución de la planta juega un papel importante dentro de los procesos productivos se propone una redistribución de las instalaciones de manera que se logre una ubicación óptima de los recursos productivos logrando así un adecuado orden de las áreas de trabajo.

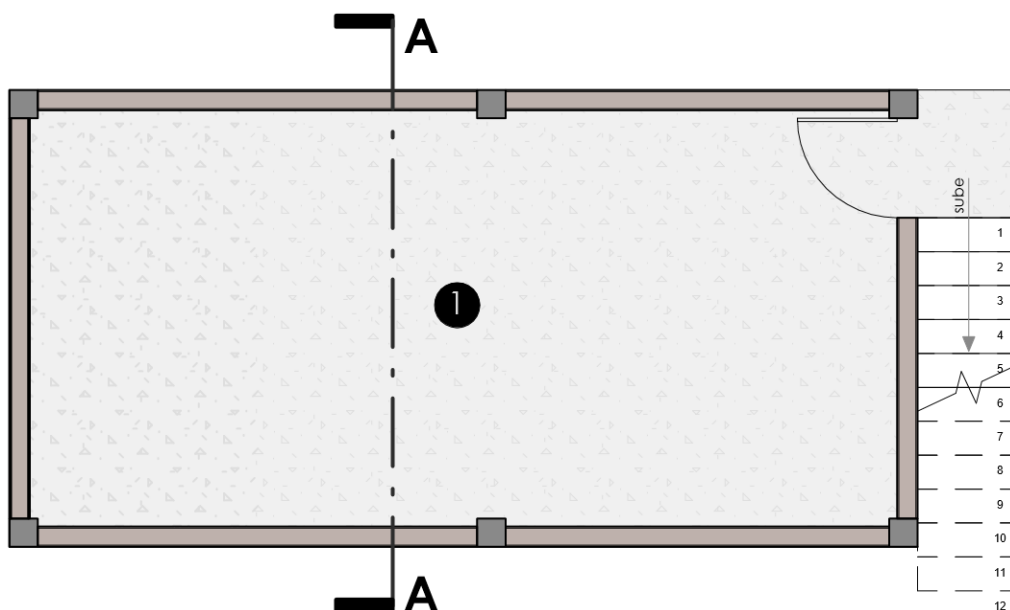


Ilustración 16 Planta Sótano

Elaboración: Las Autoras

PLANTA DE SÓTANO

ESCALA: 1: 100

LEYENDA PLANTA DE SÓTANO

1.- Área de acopio/ Cuarto frío

PLANTA BAJA

ESCALA: 1 : 100

LEYENDA PLANTA BAJA

- 1.- Parqueadero
- 2.- Baño
- 3.- Vestidor
- 4.- Bodega
- 5.- Cocina
- 6.- Envasado
- 7.- Etiquetado
- 8.- Empacado

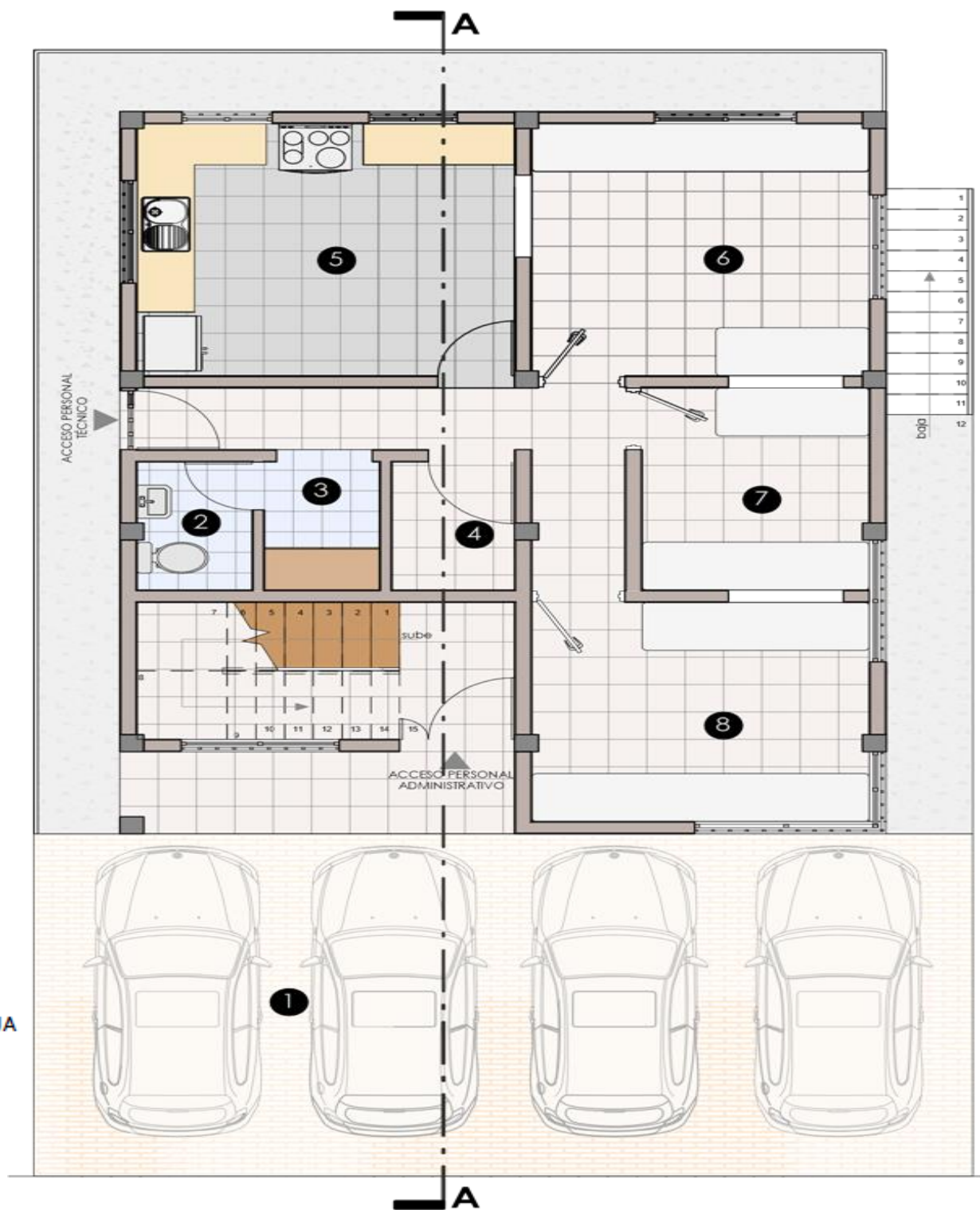


Ilustración 17 Distribución Planta Baja

Elaboración: Las Autoras

PLANTA ALTA

ESCALA: 1 : 100

LEYENDA PLANTA ALTA

- 1.- Balcón
- 2.- Sala de espera
- 3.- Secretaría
- 4.- Baño
- 5.- Contador
- 6.- Gerencia
- 7.- Terraza



Ilustración 18 Distribución de Planta Alta

Elaboración: Las Autoras

RECURSOS FINANCIEROS:

Para repotenciar la actividad productiva y comercial de la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”, se requieren recursos financieros suficientes a fin de cubrir la inversión que esto implica, con este propósito, luego de consultar en diversas instituciones del sistema financiero local, se llegó a la conclusión de que la Cooperativa de Ahorros “Jardín Azuayo” ofrecía la mejor tasa de interés nominal del mercado. Por ello se solicitará a esta institución un crédito por USD 22.000. Tabla de amortización (ANEXO C: Tabla 66)

Tabla 30 Fuentes de Financiamiento

Descripción	Fuente de Financiamiento USD	
Inversión requerida: USD 30.000	Aporte de Socios	8.000
	Crédito cooperativo	22.000

Elaboración: Autoras

5.1.1.8 Estructura de costes

La implementación del modelo de negocios propuesto a la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” requiere los siguientes costos:

Tabla 31 Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN- ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL LA "GRAN MANZANA"			
Descripción	Cantidad	Precio U.	Precio Total
ACTIVO FIJO			
Readecuación del local			
Derrocamiento	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Estructura en general	1	\$ 1.220,00	\$ 1.220,00
Contrapisos	1	\$ 110,50	\$ 110,50
Pintura	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Instalaciones eléctricas	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Puertas y ventanas	1	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
Grifería	1	\$ 40,50	\$ 40,50
Cuarto frío	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Obras finales	1	\$ 590,00	\$ 590,00
Total			\$ 8.261
Maquinaria			
Macerador	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Marmita	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Sellador de botellas al vacío	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Total			\$ 3.200
Equipo de computacion			
Computador	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Router	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Total			\$ 620
Muebles y enseres			
Archivador	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Total			\$ 180
Equipos de oficina			
Teléfono	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Extintor	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Total			\$ 70
TOTAL ACTIVO FIJO			\$ 12.331
ACTIVO DIFERIDO			
Registro de marca			\$ 450,00
Total			\$ 450,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO			\$ 450
TOTAL DE ACTIVO			\$ 12.781
CAPITAL DE TRABAJO			
			\$ 17.219
NECESIDAD TOTAL DE FINANCIAMIENTO			
			\$ 30.000

Elaboración: Autoras

Los cálculos correspondientes al capital de trabajo se encuentran en el Anexo C (tablas 67, 68)

Tabla 32 Costos de Producción- Licor

COSTOS DE PRODUCCIÓN- LICOR					
CONCEPTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL
MANO DE OBRA			\$ 1,47		\$ 1,47
MATERIA PRIMA					\$ 0,87
Manzana	gramos	756	\$ 0,00040	\$ 0,30	
Azúcar	gramos	240	\$ 0,00095	\$ 0,23	
Alcohol potable	mililitros	750	\$ 0,00026	\$ 0,20	
Agua tratada	mililitros	240	\$ 0,00062	\$ 0,15	
ENVASADO					\$ 1,05
Botella 750 ml	unidad	1	\$ 0,750	\$ 0,75	
Etiquetas	unidad	2	\$ 0,150	\$ 0,30	
EMBALAJE					\$ 0,11
Cajas	unidad	0,111	\$ 1,000	\$ 0,11	
SubTotal					\$ 3,50
Costos Indirectos					\$ 0,35
TOTAL					\$ 3,85
DEMANDA ANUAL					10272
COSTO TOTAL ANUAL					\$ 39.547,20

Fuente: Asociación Participación Social la “Gran Manzana”

Elaboración: Autoras

Tabla 33 Costos de producción - Mermelada

COSTOS DE PRODUCCIÓN- MERMELADA					
CONCEPTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL
MANO DE OBRA			0,54		\$ 0,54
MATERIA PRIMA					\$ 0,94
Manzana	gramos	1260	\$ 0,0004	\$ 0,50	
Azúcar	gramos	420	\$ 0,0009	\$ 0,40	
Limón	unidad	1	\$ 0,0400	\$ 0,04	
Benzato de sodio	gramos	0,24	\$ 0,0140	\$ 0,00	
ENVASADO					\$ 0,46
Frascos de 300gr	unidad	1	\$ 0,2000	\$ 0,20	
Etiquetas	unidad	2	\$ 0,1300	\$ 0,26	
EMBALAJE					\$ 0,08
Cajas	unidad	0,083	\$ 1,00	\$ 0,083	
				SubTotal	\$ 2,024
				Costos Indirectos	\$ 0,202
				TOTAL	\$ 2,23
				DEMANDA ANUAL	3780
				COSTO TOTAL ANUAL	\$ 8.429,40

Fuente: Asociación Participación Social la “Gran Manzana”

Elaboración: Autoras

Proyecciones:

Para el respectivo análisis económico en este trabajo de investigación se ha considerado oportuno el análisis de 5 años, razón por la cual para las proyecciones de los datos se han tomado en cuenta el crecimiento poblacional de la Ciudad de Azogues, así como la inflación (Véase Anexo C: Tablas 54, 55. y en la Ilustración 20) los mismos que corresponden a:

Tabla 34 Tasas

CRECIMIENTO POBLACIONAL	2%
INFLACIÓN	2%

Elaboración: Autoras

Fuente: INEC

5.1.1.9 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos está en la venta de los productos que se expenderán a los clientes por medio de los intermediarios, el dinero obtenido servirá para mejorar la producción de la asociación y generar réditos económicos para los miembros y las personas que estén relacionadas con este proyecto.

Determinación del precio

-Licor

Precio: Para la fijación del precio se consideró estrategias competitivas; por lo tanto, se tomó como referencia el precio del producto del principal competidor del mercado, Zhumir para salir al mercado con un precio menor.

Tabla 35 Precio de la competencia

Competidor	Precio
Zhumir	8,00

Elaboración: Autoras

Fuente: Investigación propia

Razón por la cual el licor que se produce en la Asociación tendrá un PVP de 7,50

-Mermelada

Precio: En cuanto a la fijación del precio para este producto se consideró los precios de la competencia como Gustadina, Facundo, Snob los mismo que oscilan entre \$ 2,50. En función de ello la mermelada que se elabora en la Asociación tendrá un PVP de 2,50 con la finalidad de entrar al mercado con un precio al mismo nivel que el de la competencia.

5.1.1.9.1 Cálculo de la Demanda de productos.

-Licor

Para el cálculo de la demanda se utilizaron datos contenidos en un informe de la Organización Mundial de la Salud en el que se coloca a Ecuador en el noveno lugar de consumo de alcohol entre los países de América Latina, cuantificando el consumo per cápita en 7,2 litros por año. Este dato se aplicó a los habitantes de la ciudad de Azogues que para el 2018 estaban incluidos en la franja etaria de 15 a 69 años, según las proyecciones del INEC.

Los datos que sirven de referencia se pueden evidenciar en el Anexo C (Ilustración 21 así como en la Tabla 56)

Tabla 36Consumo de licor

# de Habitantes año 2018 Azogues	Consumo per cápita de alcohol (litros)	Consumo Anual (litros)	Consumo Mensual (litros)
53.503	7.2	385221,6	32.102

Elaboración: Autoras

Fuente: INEC

Se ha realizado una estimación conservadora de la cuota de mercado que inicialmente se ganará, calculándola en 2 puntos porcentuales de la población de entre 15 y 69 años:

Tabla 37 Cálculo de la Demanda- licor

N° de habitantes	53.503
2%	1070
Consumo per - cápita (litros)	7,2
Consumo per - cápita anual (litros)	7704
Consumo per cápita mensual (litros)	642,03
Consumo per cápita mensual (botellas)	856
Ventas (mensual)	\$ 6.420
Consumo per cápita anual (botellas)	10272
Ventas (anual)	\$ 77.040

Elaboración: Autoras

-Mermelada

Para el cálculo de la demanda en el caso de la mermelada considerando la falta de datos actualizados que sustenten la investigación, se utilizó como línea base la cantidad de frascos de mermelada vendidos actualmente por la Asociación, consecuentemente en consideración de la implementación de estrategias de marketing se asume el incremento del 50% en las ventas.

Tabla 38 Cálculo de la Demanda- Mermelada

Venta actual (Asociación)	210
Unidades mensuales (50% de incremento)	315
Ventas mensuales de mermelada (dólares)	\$ 787,50
Ventas anuales de mermelada (Frascos)	3780
Venta anual de mermelada (dólares)	\$ 9.450,00

Elaboración: Autoras**Fuente:** Asociación

Por lo expuesto las fuentes de Ingreso para la Asociación proyectadas para el año 2019 corresponden a la venta de 10.272 botellas de licor y a la de 3.780 frascos de mermelada a un precio de 7,50 y 2,50 respectivamente obteniendo así un total de ingresos para el año 2019 de \$86.490.

5.2 Viabilidad Financiera

Con los cálculos contenidos en las tablas que a continuación se presentan, queda comprobado que la propuesta de modelo de negocio para la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” es financieramente viable.

Tabla 39 Estado de Resultados- Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS - PROYECTADO					
Descripcion / Años	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Brutos (Ventas)	\$ 86.490	\$ 88.200	\$ 89.910	\$ 91.740	\$ 93.570
Costos de producción	\$ 47.977	\$ 48.923	\$ 49.869	\$ 50.887	\$ 51.906
Utilidad Bruta Ventas	\$ 38.513,40	\$ 39.277,44	\$ 40.041,48	\$ 40.852,56	\$ 41.663,64
Gastos operacionales					
Sueldos y salarios	\$ 13.311,27	\$ 14.438,38	\$ 14.727,14	\$ 15.021,69	\$ 15.322,12
Honorarios profesionales	\$ 1.344	\$ 1.478	\$ 1.626	\$ 1.789	\$ 1.968
Servicios básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,72	\$ 1.910,17	\$ 1.948,38
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1.009,70	\$ 1.009,70	\$ 1.009,70	\$ 1.009,70	\$ 1.009,70
Publicidad	\$ 2.640,00	\$ 2.692,80	\$ 2.746,66	\$ 2.801,59	\$ 2.857,62
Promoción	\$ 2.087,20	\$ 2.128,94	\$ 2.171,52	\$ 2.214,95	\$ 2.259,25
Otros gastos	\$ 2.219,22	\$ 2.358,42	\$ 2.415,40	\$ 2.474,70	\$ 2.536,48
Total Gastos Operacionales	\$ 24.411,38	\$ 25.942,64	\$ 26.569,38	\$ 27.221,66	\$ 27.901,30
Utilidad operativa	\$ 14.102,02	\$ 13.334,80	\$ 13.472,10	\$ 13.630,90	\$ 13.762,34
INTERESES DE PRÉSTAMO	\$ 2.390,09	\$ 1.715,24	\$ 1.040,40	\$ 365,55	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 11.711,93	\$ 11.619,56	\$ 12.431,70	\$ 13.265,35	\$ 13.762,34
15% pago a empleados y trabajadores	\$ 1.756,79	\$ 1.742,93	\$ 1.864,76	\$ 1.989,80	\$ 2.064,35
Base Imponible	\$ 12.345,23	\$ 11.591,87	\$ 11.607,35	\$ 11.641,10	\$ 11.697,99
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ 12.345,23	\$ 11.591,87	\$ 11.607,35	\$ 11.641,10	\$ 11.697,99

Elaboración: Autoras

Para el cálculo de los años posteriores se consideró el incremento del 2% de acuerdo a la proyección del INEC para la Inflación anual de los periodos subsecuentes al año base (2019)

El desglose de los cálculos se encuentra en el ANEXO C (Tablas: 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 y 64 respectivamente)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 40 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
VALORES	0	1	2	3	4	5
COBROS POR VENTAS		\$ 86.490	\$ 88.200	\$ 89.910	\$ 91.740	\$ 93.570
PAGO POR COSTOS Y GASTOS	\$ 30.000	\$ 71.378	\$ 73.856	\$ 75.428	\$ 77.099	\$ 78.798
Costos fijos		\$ 23.402	\$ 24.933	\$ 25.560	\$ 26.212	\$ 26.892
Costos variables		\$ 47.977	\$ 48.923	\$ 49.869	\$ 50.887	\$ 51.906
Inversion inicial	\$ 30.000					
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (30.000)	\$ 15.112	\$ 14.344	\$ 14.482	\$ 14.641	\$ 14.772

Elaboración: Autoras /Detalle de los cálculos ver ANEXO C (Tabla 65)

Para el cálculo correspondiente al VAN Y TIR se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Tabla 41 Tasa de descuento

Riesgo país	8,26%			
Costo de oportunidad	8,75%			
Tasa de interes	12,27%			
TASA DE DESCUENTO				
Capital Propio	\$ 8.000	27%	8,75%	2,33%
Préstamo	\$ 22.000	73%	12,27%	9,00%
TOTAL	\$ 30.000			19,59%

Elaboración: Autoras a partir de consultas.

El respaldo de la información se encuentra en el ANEXO C (Ilustración 22 y 23)

Tabla 42 VAN - TIR

VAN	14328,37
TIR	40%

Interpretación:

En este caso podemos ver que el VAN tiene un valor mayor a cero, el mismo que indica que tras medir los flujos de los futuros ingresos, egresos y descontar la inversión inicial se obtiene una ganancia. Demostrando así que el proyecto es viable.

En lo que se refiere al TIR tenemos un porcentaje del 40%, por lo que estamos ante un proyecto empresarial rentable.

Estos cálculos se realizaron mediante las funciones del Excel.

PRI
Tabla 43 PRI

Tasa	19,59%
-------------	---------------

Año	Flujo de efectivo	VP de los flujos	Periodo de recuperación descontado
0	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)
1	\$ 15.112	\$12.636,27	\$ -17.363,73
2	\$ 14.344	\$10.029,88	\$ -7.333,86
3	\$ 14.482	\$8.467,16	\$ 1.133,31
4	\$ 14.641	\$7.157,80	\$ 8.291,10
5	\$ 14.772	\$6.039,01	\$ 14.330,11
PERIODO DE RECUPERACIÓN (Años)			2,87

Número de meses	Número de días
0,87*12=10,44 meses	0,44*30=13,2 días

Elaboración: Las Autoras

Interpretación:

La recuperación de la inversión tomará 2 años, 10 meses y 13 días.

ÍNDICE RELACIÓN COSTO/ BENEFICIO

Tabla 44 Índice de Rentabilidad

Tasa	19,59%
-------------	---------------

Año	Flujo de efectivo	Flujo descontado
0	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)
1	15112	12636,26658
2	14344	10029,87653
3	14482	8467,162448
4	14641	7157,795015
5	14772	6039,013406
	Sumatoria flujo descontado	44330,11397
	Inversión en valor absoluto	\$ 30.000,00
	Índice de rentabilidad	\$ 1,48

Elaboración: Las Autoras

Interpretación: Tomando en cuenta los criterios de evaluación y en este caso donde el IR es mayor a uno el proyecto se debe aceptar.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se encuentra mediante la siguiente fórmula:

(PE) Punto de equilibrio = Costos Fijos Totales/ (Precio – Costo Variable unitario)

Así tenemos:

Tabla 45 Cálculos - Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - AÑO 2019			
Producto	Precio de venta x unidad	Costo Variable x unidad	Ventas Estimadas por producto Anual
Producto A- Licor	7,5	3,85	10272
Producto B- Mermelada	2,5	2,23	3780
		TOTAL	14052

Elaboración: Las Autoras

Tabla 46 Punto de equilibrio

Producto	Contribución Marginal Unitaria	% de Participación en ventas	Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de Equilibrio General	Cantidad de Equilibrio x producto anual	Cantidad de Equilibrio x producto mensual
Producto A	\$ 3,65	73%	2,67	8538	6241	520
Producto B	\$ 0,27	27%	0,07		2297	191
		100%	2,74			

Elaboración: Las Autoras

Interpretación:

El resultado de este cálculo nos muestra que se deben vender 520 botellas de licor y 191 frascos de mermelada para cubrir todos los costos y gastos.



5.3Canvas Asociación Participación Social La “Gran Manzana”

Tabla 47 Canvas

<u>ASOCIACIONES CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u>	<u>SEGMENTOS DE MERCADO</u>
-Asociaciones Gremiales	-Reorganización de los procesos internos de la Asociación	-Un producto 100% artesanal elaborado con manzanas de la mejor calidad.	-Muestreo gratis de los productos.	Niños, jóvenes, adultos de la Ciudad de Azogues que gusten de productos derivados de la manzana.
-Cooperativas	-Proceso de producción	-Producción con técnicas agrícolas eco amigables.	-Comunicación postventa con los intermediarios	<u>Grupo 1.- (Mermelada)</u>
-Proveedores		-Precios asequibles	-Estrategias para establecer contacto con el consumidor final.	Niños, jóvenes y adultos.
-Intermediarios	<u>RECURSOS CLAVE</u>		<u>CANALES</u>	<u>Grupo 2.- (Licor)</u>
	-Talento humano		-Publicidad televisiva.	Personas mayores de edad
	-Materiales		-Publicidad por redes sociales	
	-Financieros		-Puntos de degustación.	
			-Venta a través de intermediarios.	
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u>		<u>FUENTES DE INGRESOS</u>		
-Costos Fijos		-Ventas		
-Costos variables				

Elaboración: Autoras a partir del desarrollo del trabajo investigativo.

CAPÍTULO VI

VIABILIDAD Y PROPUESTA DE SEGUIMIENTO DEL MODELO

6.1 Viabilidad del modelo de negocios

El análisis de impactos y viabilidad se realiza con el propósito de responder a la pregunta ¿es posible llevar a cabo esta investigación?, por el contrario, si la idea no se considera viable no existe la posibilidad de realizarla y deberá ser descartada.

En el presente trabajo investigativo se analiza lo siguiente:

6.1.1 Viabilidad económica

El modelo de negocios propuesto anteriormente es viable económicamente ya que los resultados de la viabilidad financiera en lo que respecta al VAN, TIR, PRI, RELACIÓN COSTO/BENEFICIO son positivos.

6.1.2 Viabilidad social

Esta propuesta es socialmente viable ya que cuenta con la participación de los socios de la Asociación Participación Social la “Gran Manzana”, así como de la comunidad de Agüilán en general, pues serán ellos los que aportarán con la materia prima para la producción.

6.1.3 Viabilidad ambiental

Por medio de la ficha planteada por el Ministerio del Ambiente, se realizó un análisis, el cual demuestra que las actividades a realizarse en el modelo de negocios no provocan daños al medio ambiente, el mismo que solicita el certificado ambiental correspondiente, que es de emisión inmediata y no tiene ningún valor económico.



Consulta de Actividades Ambientales	
Para conocer la Actividad Ambiental a la que pertenece su proyecto, el proceso que corresponde (Registro Ambiental o Licencia Ambiental), el tiempo de emisión y los costos que genera, haga clic en buscar.	
Descripción de la actividad	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN
Su trámite corresponde a un(a)	CERTIFICADO AMBIENTAL
Tiempo de emisión	Inmediato.
Costo del trámite	No tiene. (Tiene un costo si existe remoción de cobertura vegetal nativa)

Ilustración 19 Consulta de actividades ambientales

Fuente: Ministerio del Ambiente

Igualmente, de acuerdo con la ficha realizada, este modelo de negocios se encuentra ubicado en clase 2, el cual indica que es neutral al medio ambiente, por lo que es viable la ejecución del mismo.

6.1.4 Viabilidad técnica

La Asociación cuenta con la colaboración de personal especializado del MAGAP (Técnicos, Capacitadores), quienes cuentan con la experiencia en el tratamiento de procesos de elaboración y producción de derivados de la manzana, además del apoyo de la presidenta y los miembros de la Asociación, quienes constituyen una gran fortaleza que ayudará a tener éxito en esta propuesta de modelo de negocios.

6.1.5 Viabilidad legal

Este proyecto cuenta con viabilidad legal, ya que se encuentra dentro de los parámetros legales que la ley establece, cumpliendo con las normativas según la naturaleza del negocio propuesto.

6.2 Análisis de riesgo

El análisis de riesgo se realiza en base al estudio de mercado y ayuda a identificar los escenarios negativos para la búsqueda de soluciones a los problemas presentados.

Se selecciona un rango de niveles de acuerdo a las tablas presentadas a continuación:

Tabla 48 Tabla de niveles de probabilidades

Probabilidad		
5	Frecuente	Una vez por semana
4	Moderado	Una vez por mes
3	Ocasional	Una vez por semestre
2	Remoto	Una vez por año
1	Improbable	Una vez cada dos años

Fuente: Herramientas de gestión

Tabla 49 Tabla de niveles de impacto

Impacto		
5	Catastrófico	De suceder las consecuencias sería catastróficas.
4	Mayor	De suceder tendría altas consecuencias sobre la entidad.
3	Moderado	De presentarse el hecho tendría medianas consecuencias sobre la entidad o área.
2	Menor	De suceder habría un bajo impacto sobre la entidad o área
1	Insignificante	Si llegara a presentarse su impacto sería mínimo.

Fuente: Herramientas de gestión

Tabla 50 Análisis de riesgos

CODIGO	TIPO DE RIESGO	POSIBLES RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DE RIESGO
R1	Financiero	Reducción de ventas	3	3	9
R2	Financiero	Incremento en el precio de los insumos	2	2	4
R3	Financiero	Incremento de capital de inversión	2	3	6
R4	Humano	Falta de personal	4	4	16
R5	Humano	Falta de capacitación del personal	2	5	10
R6	Mercado	Poca aceptación del producto	1	5	5
R7	Mercado	Excesiva competencia en el área	3	4	12
R8	Mercado	Cambios en las expectativas de la demanda	3	3	9
R9	Legales	Cambio en las normativas artesanales	1	5	5
R10	Ambiental	Daños en los cultivos de manzana	2	4	8
R11	Producción	Procesos inadecuados de producción	3	4	12
R12	Producción	Daño de las maquinarias	3	5	15

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: Las Autoras

Tabla 51 Matriz Probabilidad- Impacto

IMPACTO	5	R6, R9	R5	R12		
	4		R10	R7, R11	R4	
	3		R3	R1, R8		
	2		R2			
	1					
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD						

Tabla 52 Mitigación de riesgos

TIPO DE RIESGO	POSIBLES RIESGOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
Financiero	Reducción de ventas	Crear estrategias innovadoras de ventas acompañadas de una buena campaña de publicidad.
Financiero	Incremento en el precio de los insumos	Crear alianzas estratégicas con las empresas para comprar una cantidad mayor a cambio de que mantengan los precios o de comprar a un precio menor.
Financiero	Incremento de capital de inversión	Se tendrá un margen moderado de imprevistos, además se realizará una nueva planificación con la inversión para evitar descoordinación en la producción.
Humano	Falta de personal	Se realizará un llamado de atención a la primera falta y si reincide se pondrá una multa con el 10% del salario básico unificado.
Humano	Falta de capacitación del personal	Se realizará por lo menos dos veces al año capacitaciones para los trabajadores de la asociación y también evaluaciones periódicas para identificar quienes deben entrenarse más en un área.

Mercado	Poca aceptación del producto	Se deberá realizar un estudio de mercado para saber qué es lo que falta en el producto, también se puede modificar en el producto el contenido o presentación.
Mercado	Excesiva competencia en el área	Se tratará de fidelizar al consumidor mediante constantes promociones y se ofrecerá cambios en la ergonomía del producto para conservar la atención del cliente.
Mercado	Cambios en las expectativas de la demanda	Se generará publicidad agresiva a través de diferentes medios para captar la atención de más clientes y tratar de estar a la par de las exigencias del mercado.
Legales	Cambio en las normativas artesanales	Se podrá realizar reuniones con todos los grupos de artesanos para pedir que se modifiquen las normas y se respeten sus derechos ya que la mayoría de ellos/as no trabajan con capitales grandes.
Ambiental	Daños en los cultivos de manzana	Se contará con cuartos fríos en la asociación que ayudarán a mantener en stock las manzanas que en caso de cualquier caso fortuito se podrá seguir con la producción.
Producción	Procesos inadecuados de producción	Se realizarán supervisiones constantes en procesos de producción y finalización del producto para evitar contratiempos y estancamiento en la producción.
Producción	Daño de las maquinarias	Se realizará mantenimiento cada quince días de manera simple y cada mes de forma profunda, sin embargo, si existen daños se aplicará la garantía propiciada por los proveedores con el fin de arreglarlas en el menor tiempo posible.

Elaboración: Autoras



6.3 Plan de seguimiento y evaluación

Consiste en valorar el impacto de la gestión que se realizó en relación con el análisis de impactos y viabilidad. Para que estas acciones de seguimiento y evaluación sean óptimas, es necesario planificar de manera apropiada definiendo las perspectivas, los objetivos, las estrategias a realizarse y los indicadores, así como los responsables de cada acción a ejecutar.

Esto se realiza para determinar el cumplimiento los objetivos planteados y los resultados esperados, así como si es necesario modificar o redirigir algún punto en la ejecución del modelo propuesto.

Tabla 53 Indicadores de monitoreo

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Financiera	Medir las rentabilidades de la Asociación	Generar alianzas corporativas, diversificación de productos para los clientes	Margen de utilidad $= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$	Presidencia
Clientes	Elevar el nivel de satisfacción de clientes.	Precios, calidad, servicio, imagen	Satisfacción clientes = $((\text{Número Clientes satisfechos}) / (\text{Número total de clientes encuestados})) * 100$	Administrativo
Procesos internos	Optimizar los procesos internos	Gestión de operaciones, administrativa, financiera, social.	Productividad= (unidades vendidas/unidades producidas * 100	Técnico
Crecimiento y aprendizaje	Desarrollo de cambio y mejora de la Asociación	Capital humano, infraestructura y cultural organizacional	Capacitación personal= (empleados capacitados/ total empleados) *100	Presidencia

CONCLUSIONES

Al término de este proyecto investigativo podemos concluir lo siguiente:

- Para las autoras fue satisfactorio trabajar en este proyecto pues la interacción con los miembros de la Asociación que nos compartieron su experiencia resultó en una lección de vida.
- Una vez concluido la propuesta de modelo de negocios para la Asociación Participación Social la “Gran Manzana” y de haber analizado los indicadores financieros se demuestra la viabilidad del proyecto de modelo de negocio propuesto, ya que el retorno de la inversión hace prever la sostenibilidad de la Asociación convirtiéndose este en un negocio potencial.
- Los miembros de la Asociación en su mayoría se encuentran en una edad adulta.
- Como se anotó en la introducción de este trabajo de titulación, la manzana producida en Agüilán es de excelente calidad, y la fertilidad de la tierra, contribuye a que la cosecha sea abundante y exceda en gran medida a la demanda de esta fruta, que, al no ser almacenada con las condiciones apropiadas para su conservación, se desperdicia en cantidades importantes con las consabidas pérdidas para los productores miembros de la Asociación.
- La utilización de herramientas de levantamiento de información (cuestionarios) son de suma importancia al momento de realizar trabajos investigativos, en este caso en particular el primer cuestionario permitió conocer la caracterización de los socios y aspectos relevantes de la Asociación; con la aplicación de la segunda encuesta se pudo obtener datos relevantes de los habitantes del cantón Azogues referentes a los hábitos de compra y consumo, que se utilizaron para marcar la dirección de la producción y la comercialización de los derivados de la manzana en la Asociación.

- La mayoría de los socios a pesar que tienen una educación primaria saben hacia dónde quieren ir y hacia dónde quieren llegar.
- El 69% de los miembros de la Asociación tienen un conocimiento intermedio sobre la preparación de productos derivados de la manzana. Están conscientes que, aunque tienen experiencia necesitan mayor conocimiento y actualización en nuevos métodos y procesos para mejorar la calidad del producto.
- La asociación realiza de forma artesanal varios productos derivados de la manzana; sin embargo, el trabajo investigativo permitió determinar que los productos que mejor se producen y comercializan son el licor y la mermelada.
- Las estrategias planificadas para la Asociación la Gran Manzana son muy importantes porque buscan la satisfacción del cliente, resultado de una serie de factores como: publicidad, diversificación del producto, un precio asequible y garantía en los productos; factores que contribuirán a un crecimiento de la Asociación.
- Los riesgos que pueden presentarse en la Asociación son superables a través del plan de mitigación.
- La Asociación ha contribuido a convertir parte del excedente de la producción de manzanas en un rubro de ingresos para un grupo minoritario de la comunidad que tomó la iniciativa de asociarse.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- La implementación inmediata de la propuesta de Modelo de Negocios para la Asociación.
- Brindar charlas informativas en las que se haga partícipes a población joven con la finalidad de que estos se motiven a ser parte de y tomen la batuta en la Asociación.
- Que se ejecute este Modelo de negocio puesto que este considera la construcción de un cuarto frío mismo que proporcionará las condiciones ideales para la conservación de la fruta, es decir este se convertiría en un centro de acopio para los miembros de la Asociación.
- Establecer convenios con empresas públicas y privadas que brinden capacitación y asesoría técnica para que todos los socios/as se encuentren debidamente capacitados e innovados.
- Por último, se manifiesta que la iniciativa de la Asociación Participación Social” La Gran Manzana” debe ser tomada como base para otro tipo de proyectos, pues ayudan al mejoramiento económico de las familias, a la vez que dinamiza el comercio local.

BIBLIOGRAFÍA

Cooperativa Jardín Azuayo. (02 de julio de 2019). *Interés mensual de certificados de depósito*. Obtenido de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/ahorros>

Alejandro, A. d. (2018). ¿Es la manzana el fruto prohibido? Historia de esta fruta y cómo llegó hasta tu mesa . *Vix*. Obtenido de <https://www.vix.com/es/mundo/202046/es-la-manzana-el-fruto-prohibido-historia-de-esta-fruta-y-como-llego-hasta-tu-mesa>

Álvarez , K. E., & Abril , P. N. (2018). *Modelode negocio para la Cooperativa deTejedoras dePajaToquilla “UniónCañari” para el periodo 2017-2021 ”(TESIS) Universidad de Cuenca*. Cuenca.

Amigo, A. (10 de enereo de 2018). *Mundohuerto.com*. Obtenido de <http://www.mundohuerto.com/cultivos/manzana/origen>

Ayala, N., & Calle, A. (2016). *Aplicación de técnicas de deshidratación, macerado y escaldado para la conservación de manzanas Red Delicious, Flor de mayo y Emilia*. Cuenca.

BCE. (05 de junio de 2019). *Boletín Macroeconómico*. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/file/2129/download?token=xDOW3WTW>

Benavides, H. (2018). Los 10 exportadores principales de manzana. *Vanguardia* . Obtenido de <https://vanguardia.com.mx/articulo/los-10-exportadores-principales-de-manzana>

Borja, C., Alarcón, G., & Quizhpe, V. (julio de 2017). La asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia de Bolívar. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad-ecuador.html>

Carrera Cobo, C. (2018). *Modelo de negocios para la Empresa Operadora de Turismo “Explorjungle Expediciones S.A.”, del cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, para el periodo 2017-2021 (TESIS)*. Riobamba.



CHASE, R. B., JACOBS, R. F., & AQUILANO, N. J. (2006). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros*. México: McGraw-Hill.

Comercio, D. E. (2017). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/seis-variedades-de-manzanas-se.html>

Delgado, D., & Chávez, G. (abril de 2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

EFE. (20 de diciembre de 2018). Ecuador cierra 2018 con crecimiento de 1,0 %. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2018/12/20/ecuador-cierra-2018-crecimiento-10/>

El telégrafo. (05 de junio de 2019). *Crecimiento económico comparativo mundial y regional*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/>

Espinosa, R. (29 de julio de 2013). <http://robertoespinosa.es>. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Fraga, R. (2015). Las 10 manzanas más famosas de la historia. *De10.mx*. Obtenido de <http://archivo.de10.com.mx/14036.html>

FRED, R. D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Galiana, P. (9 de diciembre de 2016). www.iebschool.com. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Lowe, K. (23 de marzo de 2017). *Ehow.com*. Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/vino-casero-manzana-como_6609/

Lozado, D. (23 de enero de 2019). *CircuitoProductivo.com*. Obtenido de <https://circuitoproductivo.com/manzana/>



MAGAP. (2016). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/una-feria-de-la-manzana-se-realizo-en-guapan/>

MAGAP. (2017). *Estatuto Orgánico del MAGAP*.

MAGAP. (2018). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*.

Manrique, R. (2 de mayo de 2018). Mipymes abren nuevos mercados con la asociatividad. *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/asociatividad-empresas-mipymes-competitividad>

May, N. (4 de Septiembre de 2008). *Economía Política*. Obtenido de <https://economyapoliticaauacj.blogspot.com/2008/09/teoria-de-distribucion-de-smith-salario.html>

MCEI. (2018). *Informe mensual de Comercio Exterior*. Quito.

Merchán , F. S., & Pesántez , R. E. (2015). *Diseño de un modelo de negocio para la microempresa HS Solutions (Tesis) Cuenca*. Cuenca.

Moreno, F. (8 de mayo de 2019). La inflación de abril de 2019 fue de 0,17% en Ecuador. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-inec-informe-canasta-basica.html>

O'Farrell, R. (1 de FEBRERO de 2018). *www.cuidatudinero.com*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13067721/analisis-pest-de-empresas>

Oller, M., Jordá, R., Oviedo, X., & Zabala, H. (junio de 2015). Auditoría del plan de marketing de una muestra de empresas privadas de la Sierra Centro y de la provincia de Chimborazo (Ecuador). *Revista VALOR AGREGADO*(3), 112-223.

OSTERWALDER , A., & PIGNEUR, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto S.A EDICIONES.

Paladines, D. (2017). La (im)posibilidad de sobrevivir como una microempresa. *Gestión Digital*. Obtenido de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-imposibilidad-de-sobrevivir-como-una-microempresa>



PERFILES. (04 de 2015). *Cañar, Personajes, entrevistas, Noticias*. Obtenido de Cañar, Personajes, entrevistas, Noticias: <https://dignacayancela2011.wordpress.com/2014/04/21/la-produccion-de-manzanas-impulsa-la-economia-de-aguilan/>

Plaza, F. (26 de enero de 2018). *Agrimundo*. Obtenido de <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=35063>

Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Espana: Deusto.

Rainey, L. R. (2015). *Docplayer*. Obtenido de <https://docplayer.es/5481982-Fundamentos-de-la-comercializacion.html>

Régimen Tributario Interno. (2015). *Ley de Régimen Tributario Interno*.

SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Quito.

SEPS. (2019). *Superintendencia de Economía Popular y Solidario*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/manuales-para-organizaciones-del-sector-no-financiero>

Servulo, A. R. (1993). *Administracion de pequenas empresas*. Mexico.

STANTON, W. J., ETZEL, M. J., & WALKER, B. J. (2007). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. México: Mc Graw Hill.

Stern, L. W. (1999). *Canales de comercializacion*.

Thompson, I. (2007). *Promonegocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

TRABAJO, O. I. (2016). *Mejore su Negocio - Comercialización*. Copyright .

Valencia, E. (21 de abril de 2017). <http://hablemosdealimentos.com>. Obtenido de <http://hablemosdealimentos.com/c-frutas/la-manzana/>

Vallejo Moscoso, S. (2014). *PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LA MANZANA EN LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE BAYUSHIG- CANTÓN PENIPE- PROVINCIA DE CHIMBORAZO (TESIS)*. Quito.



Villacres, B. (4 de agosto de 2018). ¿Cuántas variedades de manzanas hay en el mundo? *Okdiario*. Obtenido de <https://okdiario.com/curiosidades/cuantas-variedades-manzanas-hay-mundo-2777825>

Zambrano, G. (8 de marzo de 2019). La asociatividad: Alternativa para el desarrollo rural. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/opinion/2019/03/08/nota/7219871/asociatividad-alternativa-desarrollo-rural>



ANEXOS

Anexo A

Encuesta a los miembros de la Asociación

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela Administración de Empresas

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LA GRAN MANZANA.

Señor(a) encuestado(a): este cuestionario tiene como propósito determinar la realidad actual de los miembros de la Asociación Participación social de la Gran Manzana.

La información recolectada será utilizada con fines únicamente académicos.

1.DATOS GENERALES

Edad:

De 18 a 37 años ☐ De 38 a 57 años ☐ De 58 a 77 años ☐

Ocupación:

Empleado Público

☐
☐
☐

Trabajo en el Hogar

☐
☐

Empleado Privado

Desempleo

Negocio Propio

Nivel de Educación:

Primaria

☐
☐
☐
☐

Secundaria

Superior

Ninguno

**2.- ¿Cuál es su fuente principal de ingresos económicos?**

Trabajo dependiente (Asalariado)	
Trabajo Independiente(Agropecuario y no agropecuario)	
Ingreso de otros trabajos	

3.- Su nivel de ingreso mensual es:

De \$ 100 a \$ 200

☐

De \$ 201 a \$ 300

☐

De \$ 301 a \$ 400

☐

De \$ 401 en adelante

☐**4.-Los ingresos económicos de la Asociación provienen de:**

Aportes de los socios	
Donación de entidades Gubernamentales	
Donación de personas particulares	

5.- Elabora Ud. Productos derivados de la Manzana

Si

☐

No

☐**6.- Marque: Su nivel de conocimiento en la elaboración de los derivados de la manzana es:**

Alto	
Medio	



Bajo	
------	--

7.- Basado en la experiencia, señale el o los productos que Ud. considere que mejor se elaboran en la Asociación.

PRODUCTOS	
Helados	
Mermelada	
Sidra	
Licor	
Vino	

8.- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación Y asesoramiento técnico para elaborar y ofrecer un producto de calidad?

Si

☐

No

☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo B

Encuesta a los clientes potenciales

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela Administración de Empresas

Objetivo: Señor(a) encuestado(a): este cuestionario tiene como propósito explorar los requerimientos del segmento antes mencionado, y a su vez conocer el grado de aceptación en el mercado de los productos derivados de la manzana, en la Ciudad de Azogues.

La información recolectada será utilizada con fines únicamente académicos., garantizando su confidencialidad.

DATOS GENERALES

Género: Masculino ☐ Femenino ☐

Edad:

De 18 a 25años ☐ De 26 a 33 años ☐ De 34 a 41 años ☐

De 42 a 49años ☐ De 50 a 57 años ☐ De 58 a 65 años ☐

1.- ¿Ha consumido Ud. algún tipo de producto elaborado a base de manzana (licor, vino, mermelada entre otros.)?

Si ☐ No ☐

2.- ¿Estaría dispuesto a adquirir productos derivados de la manzana (licor, vino, mermelada)?

Si ☐ No ☐

En caso de ser negativa su respuesta se finaliza la encuesta. ¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



3.- ¿Dónde acostumbra usted comprar productos como (licor, vino, mermelada)?

Mercados	
Supermercados	
Tiendas y micromercados	

4.- ¿A través de qué medios Ud. Llega a conocer de campañas publicitarias de productos?

Televisión	
Radio	
Hojas volantes	
Redes sociales	
Vallas publicitarias	

5.- En su vida cotidiana, ¿Con qué frecuencia usted consume?

	Diario	Semanal	Mensual	Nunca
Licor				
Vino				
Mermelada				

En caso de que su respuesta sea negativa en alguno de estos productos por favor preste atención a las preguntas posteriores.

6.- ¿En qué tipo de envase usted estaría dispuesto a consumir estos productos derivados de la manzana?

	Envase de vidrio	Envase de plástico	Cartón
Licor			
Vino			
Mermelada			

7-Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de licor a base de manzana:

Peso neto (Contenido)	Precios		
750 ml (botella grande)	USD 9.00	USD 10.00	USD 10.50

7.1 Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de vino a base de manzana de:

Peso neto (Contenido)	Precios		
750 ml (botella grande)	USD 10.00	USD 11.00	USD 12.00

8.- ¿Qué marca de licor o vino es el que Ud. más ha consumido?

Licor		Vino	
Zhumir		Casillero del Diablo	
Pilsener			
Ron San Miguel		Cinzano (Vino)	
Ron 100 Fuegos			
Johnnie Walker			
SKYY (Vodka)		Viña Lanzar	
Old times			
Vodka liova		Grand Duval	
Russkaya (Vodka)			

9- ¿Cuál es el principal factor por el que Ud. elige esta marca?

Calidad	
Sabor	
Precio	
Por la marca	

10.-Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de mermelada de manzana:

Peso neto (Contenido)	Precios		
	USD	USD	USD
	2.00	2,50	3,00
300 gr			

11.- ¿Qué marca de mermelada es la más consumida por Ud.?

Gustadina	
Facundo	
San Jorge	
Guayas	
Snob	
Arcor	

12.- ¿Cuál es el principal factor por el que elige esta marca?

Calidad	
Sabor	
Precio	
Por la marca	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo C Fuentes de Información



Se estima que la inflación del país para el período 2019-2022 sea igual o menor a 2 puntos porcentuales, debido a que en el mismo período no se generarían factores que afecten a la demanda agregada de forma tal que existan presiones inflacionarias considerables en la economía ecuatoriana. Al respecto, se debe mencionar que durante los últimos años se observó una reducción paulatina del gasto público, lo cual tuvo un impacto en el crecimiento; trayectoria que se mantendría para el período 2019-2022, hecho que tendría un efecto ambiguo sobre el crecimiento económico no petrolero hacia el mediano plazo.

En un comparativo con la región, la inflación en Ecuador para el mediano plazo tiene una tendencia creciente para el período 2019-2022. Será importante realizar un análisis y seguimiento riguroso a esta variable en el mediano plazo, por la importancia que toma la inflación en términos de comercio exterior, debido al régimen monetario de dolarización vigente en el país. En cierta medida, la implementación del Plan de Prosperidad, está enfocado a la reactivación del sector productivo y en impulsar a la dolarización por medios de los sectores económicos, para sostener el flujo de dólares a la economía y reducir el riesgo de la liquidez al que está expuesto el país fortaleciendo el esquema monetario ecuatoriano.

Ilustración 20 Inflación

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Anexo C Fuentes de Información

Tabla 54 Proyecciones de crecimiento en la Ciudad de Azogues

		PROYECCIONES REFERENCIALES DE POBLACIÓN A NIVEL CANTONAL-PROVINCIAL PERÍODO 2010 - 2030														
		Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 - INEC														
PROVINCIA	CANTONES	CÓDIGO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AZUAY	CUENCA	101	524563	535624	546864	558127	569416	580706	591996	603289	614539	625775	636996	648172	659317	670405
AZUAY	GIRO	102	13192	13196	13197	13195	13187	13175	13157	13134	13107	13074	13037	12995	12949	12899
AZUAY	GUALACEO	103	44487	44994	45501	45997	46482	46954	47411	47855	48286	48702	49104	49491	49864	50221
AZUAY	NABON	104	16593	16686	16777	16863	16943	17017	17084	17145	17201	17250	17292	17329	17359	17384
AZUAY	PAUTE	105	26559	26853	27146	27432	27712	27983	28246	28500	28747	28985	29214	29433	29645	29847
AZUAY	PUCARA	106	10510	10533	10554	10572	10586	10596	10601	10603	10601	10595	10584	10570	10553	10531
AZUAY	SAN FERNANDO	107	4177	4181	4185	4187	4187	4186	4183	4179	4173	4165	4156	4146	4134	4121
AZUAY	SANTA ISABEL	108	19167	19365	19563	19755	19943	20124	20298	20467	20630	20786	20935	21078	21214	21344
AZUAY	SIGSIG	109	28047	28326	28603	28873	29134	29387	29630	29864	30089	30304	30509	30705	30891	31067
AZUAY	OÑA	110	3732	3775	3818	3861	3903	3943	3982	4020	4057	4093	4128	4161	4194	4225
AZUAY	CHORDELEG	111	13074	13289	13507	13723	13938	14150	14360	14568	14773	14976	15176	15373	15567	15757
AZUAY	EL PAN	112	3179	3175	3170	3164	3157	3149	3140	3129	3118	3105	3091	3076	3060	3043
AZUAY	SEVILLA DE ORO	113	6130	6211	6292	6372	6451	6529	6604	6678	6751	6821	6890	6957	7022	7086
AZUAY	GUACHAPALA	114	3553	3588	3623	3656	3689	3720	3750	3780	3807	3834	3859	3884	3907	3928
AZUAY	CAMILO PONCE DE LEÓN	115	22557	23697	24895	26142	27441	28793	30204	31668	33191	34774	36423	38133	39909	41752
BOLIVAR	GUARANDA	201	95720	97124	98519	99897	101253	102586	103884	105153	106387	107590	108763	109900	111008	112094
BOLIVAR	CHILLANES	202	18292	18175	18053	17925	17792	17652	17504	17350	17189	17023	16850	16673	16492	16308
BOLIVAR	SAN JOSE DE CHILE	203	16490	16607	16719	16826	16926	17020	17106	17185	17257	17321	17378	17428	17472	17511
BOLIVAR	ECHÉANDIA	204	12631	12791	12951	13107	13259	13408	13552	13692	13826	13956	14081	14201	14317	14430
BOLIVAR	SAN MIGUEL	205	28514	28614	28705	28786	28856	28914	28957	28989	29006	29011	29004	28985	28956	28917
BOLIVAR	CALUMA	206	13645	13926	14208	14490	14772	15054	15333	15610	15885	16158	16429	16697	16963	17228
BOLIVAR	LAS NAVES	207	6339	6452	6564	6677	6788	6899	7008	7115	7221	7325	7428	7529	7628	7727
CAÑAR	AZOGUES	301	73407	74698	76003	77310	78615	79917	81212	82497	83770	85030	86276	87508	88722	89921
CAÑAR	BIBLIAN	302	21883	22090	22296	22499	22697	22889	23074	23253	23423	23586	23741	23888	24026	24157
CAÑAR	CAÑAR	303	62317	63012	63707	64394	65068	65729	66372	66996	67601	68185	68747	69288	69807	70303
CAÑAR	LA TRONCAL	304	56646	58477	60361	62288	64256	66266	68317	70401	72523	74678	76872	79098	81356	83648
CAÑAR	EL TAMBO	305	9899	10143	10391	10643	10897	11153	11413	11673	11935	12198	12462	12727	12993	13259
CAÑAR	DELEG	306	6419	6463	6506	6548	6588	6626	6662	6695	6727	6755	6782	6805	6827	6846
CAÑAR	SUSCAL	307	5243	5365	5490	5615	5742	5870	5998	6128	6257	6387	6516	6646	6776	6906

Fuente: INEC

Tabla 55 Tasa de crecimiento poblacional

PROMEDIO DE CRECIMIENTO POBLACIONAL EN LA CIUDAD DE AZOGUES		
2010	73407	
2011	74698	2%
2012	76003	2%
2013	77310	2%
2014	78615	2%
2015	79917	2%
2016	81212	2%
2017	82497	2%
2018	83770	2%
2019	85030	2%
2020	86276	1%
2021	87508	1%
2022	88722	1%
2023	89921	1%
TOTAL		20%
PROMEDIO		2%

Elaboración: Autoras a partir de los datos del INEC

Síguenos:    

el telégrafo

La "cultura" de ingesta de alcohol puso al país entre los más bebedores

Redacción Sociedad - 11 de diciembre de 2018 - 00:00



CONSUMO DE LICOR EN EL PAIS

Las provincias con mayores índices son Pichincha, Azuay y Guayas.

Grupo etario

El 79,2% de personas que consumen alcohol prefieren tomar cerveza.

Bebedores por regiones



Lectura estimada:
4 minutos
Contiene: 876 palabras

Visitas:
6560

Tags:
alcoholismo
Organización Mundial de la Salud
Ecuador

Enlace corto:
<http://tinyurl.com/y9xepqj>

Las edades de mayor incidencia están entre 19 y 24 años, le siguen el grupo de 25 a 34. La Organización Mundial de la Salud ubicó a Ecuador en el noveno puesto en América Latina. El problema, según especialistas, es la normalización.

Según el **Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)**, 900.000 ecuatorianos consumen **bebidas alcohólicas**: el 89% son hombres y el 10% mujeres. El 41% lo hace semanalmente.

Ecuador ha llegado a estar en los últimos años en el top ten de países con mayor cantidad de consumidores, según la **Organización Mundial de la Salud (OMS)**.

El país está en el noveno lugar en América Latina: 7,2 litros de alcohol per cápita cada año (promedio por habitante). Lo superan **Chile (9,6)**, **Argentina (9,3)**, **Venezuela (8,9)**, **Paraguay (8,8)**, **Brasil (8,7)**, **Perú (8,1)**, **Panamá (8)** y **Uruguay (7,6)**.

Ilustración 21 Consumo de Alcohol

Fuente: (El telégrafo, 2019)

Tabla 56 Habitantes de Azogues 2018

- Habitantes de Azogues 2018 según INEC			
Código	Cantón	GRUPOS DE	2018
301	AZOGUES	15 - 19	8.055
301	AZOGUES	20 - 24	8.232
301	AZOGUES	25 - 29	7.368
301	AZOGUES	30 - 34	5.976
301	AZOGUES	35 - 39	4.985
301	AZOGUES	40 - 44	4.190
301	AZOGUES	45 - 49	3.703
301	AZOGUES	50 - 54	3.398
301	AZOGUES	55 - 59	2.847
301	AZOGUES	60 - 64	2.521
301	AZOGUES	65 - 69	2.228
		TOTAL	53.503

Fuente: INEC

Elaboración: Autoras

- Cálculos -Estado de resultados

Tabla 57 Ingresos Brutos

Ingresos Brutos (Ventas)					
LICOR	2019	2020	2021	2022	2023
N° de habitantes	53503	54573	55664	56777	57913
2%	1070	1091	1113	1135	1158
Consumo per - cápita (litros)	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Consumo per - cápita anual (litros)	7704	7855	8013,6	8172	8337,6
Consumo per cápita mensual (litros)	642,0	654,6	667,8	681	694,8
Consumo per cápita mensual (botellas)	856	873,00	890	908	926
Ventas (mensual)	\$ 6.420,00	\$ 6.547,50	\$ 6.675,00	\$ 6.810,00	\$ 6.945,00
Consumo per cápita anual (botellas)	10272	10476	10680	10896	11112
Ventas (anual)	\$ 77.040,00	\$ 78.570,00	\$ 80.100,00	\$ 81.720,00	\$ 83.340,00
MERMELADA	2019	2020	2021	2022	2023
Venta actual- Frascos-Asociación	210				
Unidades mensuales (50% de incremento)	315	321	327	334	341
Ventas mensuales de mermelada (dólares)	\$ 787,50	\$ 802,50	\$ 817,50	\$ 835,00	\$ 852,50
Ventas anuales de mermelada (Frascos)	3780	3852	3924	4008	4092
Venta anual de mermelada (dólares)	\$ 9.450,00	\$ 9.630,00	\$ 9.810,00	\$ 10.020,00	\$ 10.230,00
Ingreso Bruto (Ventas)	\$ 86.490,00	\$ 88.200,00	\$ 89.910,00	\$ 91.740,00	\$ 93.570,00

Elaboración: Autoras

Tabla 58 Cálculo de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
LICOR	2019	2020	2021	2022	2023
Consumo per cápita anual (botellas)	10272	10476	10680	10896	11112
Costo (3,85)	\$ 39.547,20	\$ 40.332,60	\$ 41.118,00	\$ 41.949,60	\$ 42.781,20
MERMELADA	2019	2020	2021	2022	2023
mermeladas	3780	3852	3924	4008	4092
Costo (2,23)	8429,4	8589,96	8750,52	8937,84	9125,16
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 47.976,60	\$ 48.922,56	\$ 49.868,52	\$ 50.887,44	\$ 51.906,36

Elaboración: Autoras

Tabla 59 Cálculo Sueldos y Salarios

SUELDOS Y SALARIOS					
				Incremento - Inflación	
				1,02	
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
CARGOS	Gerente				
N° de trabajadores	1				
Días de Trabajo	30				
Total de Ingresos	\$ 450,00	\$ 459,00	\$ 468,18	\$ 477,54	\$ 487,09
Aporte Patronal	\$ 50,18	\$ 51,18	\$ 52,20	\$ 53,25	\$ 54,31
Fondo de Reserva	\$ -	\$ 38,25	\$ 39,02	\$ 39,80	\$ 40,59
XIII Sueldo	\$ 37,50	\$ 38,25	\$ 39,02	\$ 39,80	\$ 40,59
XIV Sueldo	\$ 32,83	\$ 33,49	\$ 34,16	\$ 34,84	\$ 35,54
Vacaciones	\$ 18,75	\$ 19,13	\$ 19,51	\$ 19,90	\$ 20,30
Total de carga laboral (Mensual)	\$ 589,26	\$ 639,29	\$ 652,08	\$ 665,12	\$ 678,42

TOTAL CARGA ANUAL - GERENTE	\$ 7.071,10	\$ 7.671,52	\$ 7.824,95	\$ 7.981,45	\$ 8.141,08
------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

SUELDOS Y SALARIOS					
				Incremento - Inflación	
				1,02	

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
CARGOS	Secretaria				
N° de trabajadores	1				
Días de Trabajo	30				
Total de Ingresos	\$ 394,00	\$ 401,88	\$ 409,92	\$ 418,12	\$ 426,48
Aporte Patronal	\$ 43,93	\$ 44,81	\$ 45,71	\$ 46,62	\$ 47,55
Fondo de Reserva	\$ -	\$ 33,49	\$ 34,16	\$ 34,84	\$ 35,54
XIII Sueldo	\$ 32,83	\$ 33,49	\$ 34,16	\$ 34,84	\$ 35,54
XIV Sueldo	\$ 32,83	\$ 33,49	\$ 34,16	\$ 34,84	\$ 35,54
Vacaciones	\$ 16,42	\$ 16,75	\$ 17,08	\$ 17,42	\$ 17,77
Total de carga laboral (Mensual)	\$ 520,01	\$ 563,90	\$ 575,18	\$ 586,69	\$ 598,42
TOTAL CARGA ANUAL SECRETARIA	\$ 6.240,17	\$ 6.766,86	\$ 6.902,19	\$ 7.040,24	\$ 7.181,04
TOTAL CARGA ANUAL GERENTE - SECRETARIA	\$ 13.311,27	\$ 14.438,38	\$ 14.727,14	\$ 15.021,69	\$ 15.322,12

Elaboración: Autoras



Tabla 60 Honorarios Profesionales

	Mensual	ANUAL			
Contador	\$ 112	\$ 1.344			
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
	\$ 1.344	\$ 1.478	\$ 1.626	\$ 1.789	\$ 1.968

Elaboración: Autoras

Tabla 61 Cálculo- Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS - 2019		
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
SERVICIOS BÁSICOS		
Luz	\$ 50	\$ 600
Agua	\$ 46	\$ 552
Teléfono	\$ 24	\$ 288
Internet	\$ 30	\$ 360
TOTAL		\$ 1.800

Elaboración: Autoras

Fuente: Asociación

Tabla 62 Cálculo- Depreciación y Amortizaciones

Depreciación y Amortizaciones			
ACTIVO	COSTO	% DEPRECIACIÓN	TOTAL ANUAL
Readecuación del local	\$ 8.261,00	5%	\$ 413,05
Equipo de Computación	\$ 620,00	33%	\$ 206,65
Muebles y Enseres	\$ 180,00	10%	\$ 18,00
Equipo de oficina	\$ 70,00	10%	\$ 7,00
Activo diferido	\$ 450,00	10%	\$ 45,00
Maquinaria	\$ 3.200,00	10%	\$ 320,00
TOTAL			\$ 1.009,70

Elaboración: Autoras

Tabla 63 Cálculo- Publicidad

Publicidad	Costo mensual	COSTO ANUAL
Televisión	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Internet	\$ 20,00	\$ 240,00
Total	\$ 220,00	\$ 2.640,00

Elaboración: Autoras

Fuente: Investigación propia

Tabla 64 Cálculo - Promoción

PUBLICIDAD -2019							
Licor	750 mililitros	12	3,85	\$	46,20	Promoción de 1 fin de semana	TOTAL
Vasos de 2 onzas	paquetes	3	1	\$	3,00		
Mermelada	300 gramos	2	2,23	\$	4,46		
Galletas	paquetes	5	1	\$	5,00		
Total				\$	58,66	\$ 146,65	\$ 586,60
Snacks	fundas	856	0,25		214		\$ 214,00
Impulsadoras	unidad	2	350		700		\$ 700,00
						TOTAL	\$ 2.087,20
						TOTAL	\$ 2.087,20

Elaboración: Autoras

El cálculo responde al año 2019, se debe tomar en cuenta que para el cálculo de la inflación de los años siguientes se consideró el incremento de la inflación correspondiente al 2%.

- Cálculos Flujo de Caja

Tabla 65 Costos Fijos

COSTOS FIJOS					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldos y salarios	\$ 13.311,27	\$ 14.438,38	\$ 14.727,14	\$ 15.021,69	\$ 15.322,12
Honorarios profesionales	\$ 1.344	\$ 1.478	\$ 1.626	\$ 1.789	\$ 1.968
Servicios básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,72	\$ 1.910,17	\$ 1.948,38
Publicidad	\$ 2.640,00	\$ 2.692,80	\$ 2.746,66	\$ 2.801,59	\$ 2.857,62
Promoción	\$ 2.087,20	\$ 2.128,94	\$ 2.171,52	\$ 2.214,95	\$ 2.259,25
Otros gastos	\$ 2.219,22	\$ 2.358,42	\$ 2.415,40	\$ 2.474,70	\$ 2.536,48
Total Costos Fijos	\$ 23.402	\$ 24.933	\$ 25.560	\$ 26.212	\$ 26.892

Elaboración: Autoras



Certificados de depósitos o plazo fijo

Es un ahorro a plazo fijo y a mayor plazo, mayor tasa. Debe considerar que los intereses mensuales están sujetos a la retención de los impuestos de ley.

Tiempo	Tasa
30 a 59 días	5,25%
60 a 89 días	5,50%
90 a 179 días	5,75%
180 a 269 días	6,25%
270 a 359 días	6,75%
Más de 360 días	8,75%

Ilustración 22

(Cooperativa Jardín Azuayo, 2019)

Resumen Ejecutivo



Riesgo País

El riesgo país es entendido como el grado de probabilidad de que un país incumpla con sus obligaciones en moneda extranjera, de esta calificación depende en gran medida que exista inversión extranjera directa y su consecuente desarrollo económico y social. Al cierre de 2018 el riesgo país en el Ecuador se ubicó en 826 puntos según el Banco Central del Ecuador, al 15 de abril este indicador bajó 275 puntos para ubicarse en 551. Esta reducción se debe al aumento del nivel de confianza de los mercados internacionales en el Ecuador, situación que se reafirma con los acuerdos alcanzados en este primer trimestre del 2019 que financiaran el Plan Prosperidad planteado por el Gobierno Nacional. En el contexto regional, de acuerdo con el Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad de Avellaneda, Argentina creció en 99,8% en su riesgo país respecto del 2017, esto se debe a su fragilidad del contexto monetario, cambiario y financiero.



Sector Internacional

De acuerdo con la última información presentada en el World Economic Outlook (WEO) de abril de 2019, se espera que para este año la expansión económica mundial se debilite, se estableció un crecimiento de 3,3% para 2019 que representa 0,3 puntos porcentuales menos al resultado obtenido en 2018. Para el segundo semestre del 2018 se observó un periodo de desaceleración económica por diversos factores que afectaron a varias de las economías más grandes del mundo; entre los que se destacan, el aumento de tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, la falta de un acuerdo sobre Brexit, una industria automotriz alemana golpeada por cambios en los estándares de emisión y desastres naturales que afectaron la actividad económica en Japón. Todo esto desembocó en un mercado financiero con menor confianza y

Ilustración 23 Tasa Riesgo país

Fuente: (BCE, 2019) Boletín Macroeconómico



- **Recursos Financieros**

Tabla 66 Tabla de amortización

Tabla de amortización	
Capital	\$ 22.000
Tasa de interés anual	12,27%
Plazo en años	4
Forma de Pago	MENSUAL
Total Periodos	48
Periodos de Gracia	0
Periodos Normales	48
Valor Dividendo	\$ 683,28



Nº. de cuota	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$ 22.000,00			\$ -
1	\$ 21.541,67	\$ 458,33	\$ 224,95	\$ 683,28
2	\$ 21.083,33	\$ 458,33	\$ 220,26	\$ 678,60
3	\$ 20.625,00	\$ 458,33	\$ 215,58	\$ 673,91
4	\$ 20.166,67	\$ 458,33	\$ 210,89	\$ 669,22
5	\$ 19.708,33	\$ 458,33	\$ 206,20	\$ 664,54
6	\$ 19.250,00	\$ 458,33	\$ 201,52	\$ 659,85
7	\$ 18.791,67	\$ 458,33	\$ 196,83	\$ 655,16
8	\$ 18.333,33	\$ 458,33	\$ 192,14	\$ 650,48
9	\$ 17.875,00	\$ 458,33	\$ 187,46	\$ 645,79
10	\$ 17.416,67	\$ 458,33	\$ 182,77	\$ 641,11
11	\$ 16.958,33	\$ 458,33	\$ 178,09	\$ 636,42
12	\$ 16.500,00	\$ 458,33	\$ 173,40	\$ 631,73
13	\$ 16.041,67	\$ 458,33	\$ 168,71	\$ 627,05
14	\$ 15.583,33	\$ 458,33	\$ 164,03	\$ 622,36
15	\$ 15.125,00	\$ 458,33	\$ 159,34	\$ 617,67
16	\$ 14.666,67	\$ 458,33	\$ 154,65	\$ 612,99
17	\$ 14.208,33	\$ 458,33	\$ 149,97	\$ 608,30
18	\$ 13.750,00	\$ 458,33	\$ 145,28	\$ 603,61
19	\$ 13.291,67	\$ 458,33	\$ 140,59	\$ 598,93
20	\$ 12.833,33	\$ 458,33	\$ 135,91	\$ 594,24
21	\$ 12.375,00	\$ 458,33	\$ 131,22	\$ 589,55
22	\$ 11.916,67	\$ 458,33	\$ 126,53	\$ 584,87
23	\$ 11.458,33	\$ 458,33	\$ 121,85	\$ 580,18
24	\$ 11.000,00	\$ 458,33	\$ 117,16	\$ 575,49
25	\$ 10.541,67	\$ 458,33	\$ 112,48	\$ 570,81
26	\$ 10.083,33	\$ 458,33	\$ 107,79	\$ 566,12
27	\$ 9.625,00	\$ 458,33	\$ 103,10	\$ 561,44
28	\$ 9.166,67	\$ 458,33	\$ 98,42	\$ 556,75
29	\$ 8.708,33	\$ 458,33	\$ 93,73	\$ 552,06
30	\$ 8.250,00	\$ 458,33	\$ 89,04	\$ 547,38
31	\$ 7.791,67	\$ 458,33	\$ 84,36	\$ 542,69
32	\$ 7.333,33	\$ 458,33	\$ 79,67	\$ 538,00
33	\$ 6.875,00	\$ 458,33	\$ 74,98	\$ 533,32
34	\$ 6.416,67	\$ 458,33	\$ 70,30	\$ 528,63
35	\$ 5.958,33	\$ 458,33	\$ 65,61	\$ 523,94
36	\$ 5.500,00	\$ 458,33	\$ 60,92	\$ 519,26
37	\$ 5.041,67	\$ 458,33	\$ 56,24	\$ 514,57
38	\$ 4.583,33	\$ 458,33	\$ 51,55	\$ 509,88
39	\$ 4.125,00	\$ 458,33	\$ 46,86	\$ 505,20
40	\$ 3.666,67	\$ 458,33	\$ 42,18	\$ 500,51
41	\$ 3.208,33	\$ 458,33	\$ 37,49	\$ 495,83
42	\$ 2.750,00	\$ 458,33	\$ 32,81	\$ 491,14
43	\$ 2.291,67	\$ 458,33	\$ 28,12	\$ 486,45
44	\$ 1.833,33	\$ 458,33	\$ 23,43	\$ 481,77
45	\$ 1.375,00	\$ 458,33	\$ 18,75	\$ 477,08
46	\$ 916,67	\$ 458,33	\$ 14,06	\$ 472,39
47	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 9,37	\$ 467,71
48	\$ -	\$ 458,33	\$ 4,69	\$ 463,02
TOTAL	\$ -	\$ 22.000	\$ 5.511,28	\$ 27.511,28

Fuente: Cooperativa de Ahorros “Jardín Azuayo”

Tabla 67 Cálculo gasto del personal- Capital de trabajo

Ciclo Productivo					
	Mensual	Meses			
Técnico	\$ 336	2,00	\$ 672,00		
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
	\$ 672	\$ 739	\$ 813	\$ 894	\$ 984

	Mensual	2 Meses			
Contador	\$ 112	\$ 224			
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
	\$ 224	\$ 246	\$ 271	\$ 298	\$ 328

	Mensual	2 Meses			
Personal de producción			\$	4.022	
Gerente-Secretaria	\$ 1.109,27	\$ 2.218,55	\$	3.115	
Gasto de personal			\$	7.136	

Elaboración: Autoras

Tabla 68: Costo total del Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Ciclo productivo:		2 Meses
Costos de producción	# de unidades	Costo	TOTAL
Licor	1712	\$ 3,85	\$ 6.591,20
Mermelada	630	\$ 2,23	\$ 1.404,90
TOTAL			\$ 7.996,10

Gastos de personal	\$ 7.136
Campaña de lanzamiento del producto	\$ 2.087,20

CAPITAL DE TRABAJO	\$ 17.219
--------------------	-----------

Elaboración: Autoras

Anexo D Galería de imágenes



Ilustración 24 Aplicación de Encuestas a los miembros de la Asociación.



Ilustración 25 Miembros de la Asociación participando de Taller



Ilustración 26 Aplicación de encuestas a la muestra de la población



Ilustración 27 Aplicación de encuestas para el estudio de mercado



Ilustración 28 Infraestructura Actual de la Asociación



Ilustración 29 Instalaciones interiores de la Asociación



Ilustración 30 Interiores de la Asociación



Ilustración 31 Materiales de Producción Asociación



Anexo E Protocolo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL LA “GRAN MANZANA” UBICADA EN LA COMUNIDAD DE “AGÜILÁN” PARROQUIA GUAPÁN EN LA CIUDAD DE AZOGUES PERIODO 2019”

PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad: “MODELO DE NEGOCIOS”

AUTORES:

“GALLEGOS LEMA MÓNICA KATHERINE”

” SARMIENTO SARMIENTO CINTYA DANIELA”

ASESOR:

“ORELLANA OSORIO IVAN FELIPE”

Cuenca – Ecuador

2019



PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA

PERTINENCIA ACADÉMICO

Estadística: Esta área de conocimiento permite realizar el análisis de los datos e información con los que se cuenta, sabiendo de antemano que con la aplicación de esta ciencia se obtienen las proyecciones necesarias como instrumento para la investigación de tipo cuantitativo y de corte exploratoria y descriptiva.

Administración de la Producción: En esta área podremos organizar, dirigir, controlar y mejorar los sistemas y procesos que realice la administración para producir los derivados de la manzana, tomando en cuenta el control de calidad y la correcta distribución de los recursos para minimizar los desechos para alcanzar la máxima productividad, relacionando eficiencia con eficacia.

Proyectos de inversión: En esta disciplina se trabaja sobre la idea de negocios, el perfil, la pre inversión que consiste en: Estudio de mercado, organización y marco legal, estudio técnico, estudio económico y financiero, evaluación con Valor Neto Actual y Tasa Interna de Retorno, escenarios de riesgo del proyecto. Lo que permite conocer la viabilidad del proyecto en lo comercial, técnico y económica- financiero para adecuar la toma de decisiones.

Estrategia Competitiva: A través de esta área se puede definir estrategias que nos lleven a una mejor toma decisiones con respecto a la empresa, sus clientes internos y externos, proveedores, procesos y competencia para obtener los resultados deseados.

Marketing: Esta disciplina permite el análisis del comportamiento del mercado, en lo relativo a los consumidores de la manzana y sus derivados, para establecer pautas y estrategias que permitan captar y fidelizar a los clientes.

Administración Financiera: Esta área nos ayudará a la interpretación y el análisis de los datos financieros, además, se podrá reducir el riesgo con una mejor planificación de los recursos económicos, en base a las decisiones monetarias que hacen las empresas.

PERTINENCIA CIENTÍFICA:



La pertinencia se basa en los principios del método científico: Observar, conocer y proponer. La observación se lo hace in situ, en este caso, en la comunidad de Agüilán, perteneciente a la parroquia rural de Guapán. Los hechos anecdóticos se registran en una ficha de observación. El conocimiento se fundamenta en la revisión de la literatura académica reciente (año 2015 en adelante) que se obtiene de las bases de datos digitales de revistas indexadas regionales y de alto impacto, es el marco teórico que a priori permite caracterizar al fenómeno de investigación.

En base a lo observado y conocido se propone una solución al problema de investigación que consiste en baja producción y productividad de la manzana que se produce en la zona de Agüilán y las consecuentes pérdidas para los productores primarios.

El estudio de tipo cuantitativo es también probabilístico, de corte no experimental. Se lo realizará a nivel exploratorio y descriptivo. El universo es toda la zona de producción de manzana y la muestra tiene un nivel de confianza del 95% con dos desviaciones estándar y un límite para el error de estimación del 5%.

Las técnicas a usar son la encuesta y la entrevista no estructurada. Los instrumentos son: ficha de observación, cuestionario y registro de datos anecdóticos.

En lo que se refiere al modelo de negocios, se usará el modelo CANVAS, que permite realizar el estudio de inversión y además el modelo de gestión comercial del proyecto.

Metodología Canvas: Se compone de nueve módulos que se detallan a continuación:

Segmentos de mercado: Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio, aquí nos debemos preguntar para quién se crea valor.

Propuestas de valor: Busca solucionar el problema que se le presenta al cliente, para que exista una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes permitiendo así establecer los elementos diferenciadores de la competencia.



Canales: consiste en identificar cuál va a ser el medio por el que se va a hacer llegar la propuesta de valor a nuestro segmento de clientes objetivo, ya sea a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Relaciones con clientes Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Es decir, donde empieza y dónde acaba esta relación.

Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Recursos clave: Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. Los recursos pueden ser físicos, económicos e intelectuales.

Actividades clave: Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave. Es decir, qué es lo fundamental para que el modelo funcione.

Asociaciones clave: ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir alianzas estrategias con potenciales socios o proveedores, entre otros.

Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes, como: costos directos e indirectos, fijos y variables, con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta. (Osterwalder, 2004)

JUSTIFICACIÓN

Desde hace tiempo atrás el cultivo de la manzana en Ecuador tradicionalmente ha contado con una producción local autosuficiente. Sin embargo, en los últimos 12 años



factores como: la crisis financiera local del año 98, la baja productividad en la producción de manzanas y la creciente demanda por la fruta, ha ocasionado que el producto sea importado para el consumo interno.

Ecuador se ha visto en la necesidad de incrementar la producción de sus frutas, entre ellas, las manzanas; las cuales se han aclimatado en el país a grandes altitudes sobre el nivel del mar, donde proveen cosecha dos veces al año debido a las temperaturas templadas constantes durante todo el año.

Es la segunda fruta más consumida en el mundo con más de 19 libras de manzanas enteras per cápita al año y más de 50 libras de productos derivados, la manzana se encuentra por debajo de la banana, la fruta número 1 con más de 28 libras consumidas al año.

En tal virtud, la asociación Participación Social la “Gran Manzana” ubicada en la comunidad de “Agüilán” parroquia de Guapán en Azogues en su proyecto, genera espacios de aprendizaje práctico en la elaboración de derivados de manzana, que surge motivado por la necesidad de que los habitantes cuenten con conocimientos y destrezas suficientes para elaborar productos derivados de la manzana, y con ello demostrar el producto final no solo en la comunidad, sino a nivel local y nacional; siendo un punto importante para crear iniciativas y contribuir al desarrollo económico de sus miembros. Cabe destacar que a través de este proyecto se impulsará la elaboración y comercialización de los derivados de la manzana como una alternativa de productos saludables.

Agüilán una de las 22 comunidades de la parroquia Guapán del cantón Azogues, es tierra de suelo fértil y clima templado, apta para el cultivo de manzanas. Desde más de 100 años los habitantes de la comunidad se dedican a sembrar esta planta. Esta actividad se ha constituido en una ayuda para el ingreso económico de sus pobladores.

En la actualidad la feria de la manzana es una tradición que se realiza todos los años en el mes de marzo o abril. Los productores se reúnen para exponer y ofrecer a los turistas las frutas de distintos colores, tamaños y fragancias.

También es importante anotar que el 12 de marzo de 2014, el gobierno autónomo descentralizado de la parroquia Guapán mediante acuerdo S/N. institucionalizó la feria



exposición de la manzana, esto con la finalidad de contar con el apoyo de entidades y autoridades parroquiales, cantonales y provinciales para la ejecución del evento.

A fin de ampliar la promoción de la manzana actualmente ya se cuenta con la marca de la fruta que lleva el nombre ‘EVA’ ‘La fruta permitida’.

La comunidad de Agüilán es una zona netamente agrícola en donde se cultiva una gran cantidad de árboles frutales, siendo la principal producción de manzanas de diferentes variedades. La cosecha se realiza exclusivamente para los meses de febrero, marzo y abril. Por la abundancia de la producción y competencia en el mercado, ha provocado que parte de la misma no sea utilizada, transformándose en desecho.

Analizando la problemática y sobre todo centrándose específicamente en el exceso de producción de la manzana, los responsables del proyecto se han reunido con algunos miembros de la comunidad Agüilán acordando emprender acciones que encaminen a solucionar este problema, en tal situación la propuesta de este modelo de negocios nace con el objetivo de darle un uso alternativo a la manzana, mediante la elaboración de los derivados como: mermeladas, vinos, trago, tortas, chicha y dulces de buena calidad, con un gran valor nutricional garantizando beneficios para la salud.

La Asociación la Gran Manzana, se dedica únicamente a producir manzanas, pero, no cuenta con un plan de producción o un plan de comercialización como para procesar o vender los productos derivados de dicha fruta. Se observa que existe gran desperdicio del producto. Otro problema que se ha auscultado es que no tiene un plan o campaña para vender sus productos. La feria anual que se efectúa, en el mes de marzo les permite dar a conocer a la ciudadanía del cantón, la provincia y el austro ecuatoriano. Otra de las limitaciones que tiene la Asociación es la falta de recursos económicos para continuar con los emprendimientos, puesto que los ingresos que obtienen son producto de la Feria anual, es decir los ingresos son estacionarios.

Por todo lo expuesto, es imperioso mejorar La Asociación para el bienestar de sus socios, potenciales clientes y de todas las personas involucradas. Con la ejecución de este modelo de negocios se pretende concretar iniciativas para contribuir al desarrollo económico de sus miembros.



OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para la Asociación Participación Social La Gran Manzana, mediante una investigación de campo orientada a conocer los procesos internos susceptibles de cambio para el mejoramiento de la cadena de valor productiva: producción, distribución y comercialización.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente de los modelos de negocios, producción y comercialización.
- Elaborar el diseño metodológico del plan de investigación- acción- intervención.
- Diseñar el modelo de negocios para la Asociación Participación Social “La Gran Manzana”.

METODOLOGÍA (MARCO TEÓRICO BASE Y DISEÑO METODOLÓGICO)

Marco Teórico:

Asociación: En relación a las asociaciones se manifiesta que estas son agrupaciones de personas que se constituyen con la finalidad de realizar una actividad colectiva de una manera sólida, organizada democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos, las empresas, etc. (Juventud, 2008)

Modelo de Negocios: “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que permite expresar la lógica por medio de la cual una compañía pretende ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.” Es decir, un modelo de negocios narra cuales son los cimientos sobre los cuales una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder, 2011)

(Magreta, 2002) Manifiesta que “Un modelo de negocios es como una historia que debe superar dos momentos, el primero en el que se analiza si la historia tiene sentido y el segundo momento en el que se examina si la historia genera utilidad”

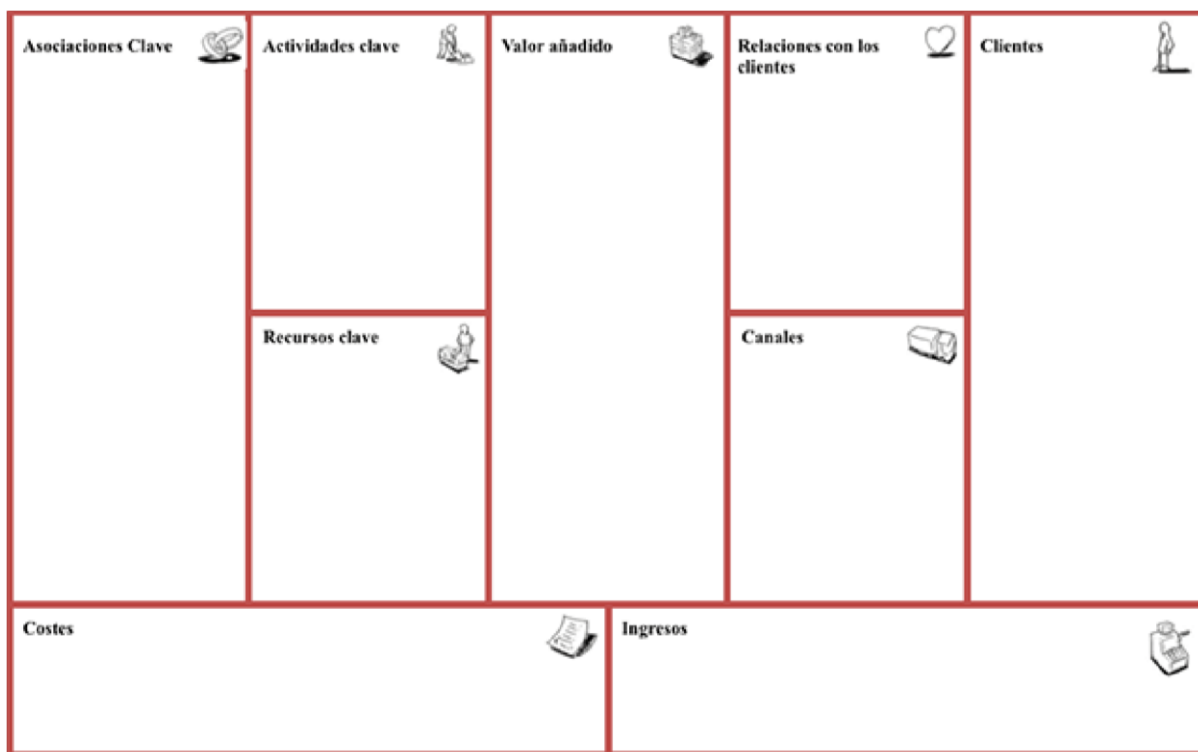
“Los modelos de negocios se componen de cuatro elementos entrelazados que de manera conjunta crean y entregan valor. Es decir, la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave” (Johnson & Christensen, 2018)

(Marquéz García, 2010) En uno de sus artículos expresa que el modelo Canvas es una herramienta muy significativa en la comunicación, análisis y evaluación de modelos de negocios. Cabe mencionar que el modelo a desarrollar debe permitir la posibilidad de modificar e innovarlo constantemente debido a que las empresas deben adaptarse al cambio continuo que existe en el entorno.

La herramienta Canvas va a ser utilizada en el diseño del modelo de negocios de la Asociación Participación Social “La Gran Manzana” debido a que en varias investigaciones se ha avalado la efectividad con el uso de esta herramienta.

(Osterwalder, 2011) Según la metodología Canvas para describir un modelo de negocios de mejor manera de lo debe dividir en nueve módulos básicos que agrupan las principales variables de un negocio.

Modelo Canvas




Fuente: Osterwalder, 2010


Al utilizar como referencia esta ilustración sus bloques temáticos representan:


LOS BLOQUES TEMÁTICOS DE LA PARTE IZQUIERDA	EL BLOQUE TEMÁTICO DEL CENTRO	LOS BLOQUES TEMÁTICOS DE LA PARTE DERECHA
	Representa el conjunto de la oferta de valor.	
Representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor.	LOS BLOQUES INFERIORES	Representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes.
	Muestran el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.	

Fuente: Autores

Tomando en cuenta que la metodología Canvas tiene como objetivo respaldar el desarrollo de un modelo de negocio, con el propósito de ofrecer las respuestas correctas a las necesidades comerciales y siguiendo la lógica de este método cada módulo se explica a continuación:


 <p>Segmentos de Mercado</p>	<p>Este módulo hace referencia a quienes son los clientes a quienes la empresa se va a dirigir es decir a quienes va a ofrecer el producto/servicio, por esta razón es necesario que la empresa conozca cual es el segmento al que se dirige para que diseñe estrategias en base a las particularidades de sus clientes potenciales. Porque los clientes son la razón de ser de la organización y se convierten en el corazón del modelo de negocio.</p> <p>(Kotler & Armstrong,2012) Manifiestan al segmento de mercado como un conjunto de clientes, quienes responden a un conjunto específico de actividades de marketing.</p> <p>Cabe recalcar que una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.</p>


 Propuesta de Valor	<p>En este contexto la propuesta de valor se la define como el factor que faculta la elección de una u otra empresa; su intención es buscar solución a una problemática latente o lograr la satisfacción de una necesidad del cliente.</p> <p>Se menciona además que las propuestas de valor están constituidas por un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requerimientos de un segmento de mercado determinado. Es por ello que, la propuesta de valor constituye una gran ventaja que una empresa ofrece a sus clientes. (Osterwalder, 2011)</p>
--	---


 Canales	<p>Los canales muestran la manera en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado a través de canales de comunicación, distribución y venta para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.</p> <p>Murillo Muñoz (2014), expresa que los canales de comunicación son el medio por el cual existe una interacción participativa entre el cliente y la empresa la cual tiene como componentes principales el escuchar, informar, responder y dar soluciones.</p> <p>Las funciones de los canales, según (Osterwalder, 2011) son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.• Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.• Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.• Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
---	--





- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. |
|--|--|


 Relaciones con clientes	<p>Las relaciones con los clientes conllevan obtener, conservar e incrementar a los mismos para ello es necesario una adecuada gestión de los datos de clientes para poder establecer un proceso general de construcción y mantenimiento de relaciones beneficiosas con los consumidores al conceder satisfacción y valor preferente al cliente. (Kotler & Armstrong, 2013)</p> <p>(Osterwalder, 2011) Manifiesta que las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado ya que estas relaciones pueden ser: personal o automatizada. Además, destaca que las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Captación de clientes.• Fidelización de clientes.• Estimulación de las ventas.
---	---

 Fuentes de ingreso	<p>Las fuentes de ingreso se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas, es decir son los medios por los cuales una empresa recibe dinero.</p> <p>Estas fuentes de ingresos constituyen las arterias de un modelo de negocio razón por la que los negocios deben</p>
	<p>indagar en la disposición que cada segmento del mercado está dispuesto a pagar por el bien o servicio que se les va a ofrecer, con esta información la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.</p>

 <p>Recursos clave</p>	<p>Este módulo hace referencia a que los recursos clave son aquellos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, así como también establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.</p> <p>Además, se menciona que cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Algunos de los distintos recursos clave con los que una empresa cuenta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos • Intelectuales • Humanos • Económicos <p>(Osterwalder, 2011) Menciona además que la empresa puede tener estos recursos clave en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.</p>
--	---

 <p>Actividades clave</p>	<p>Las Actividades clave describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.</p> <p>Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.</p> <p>Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. Las empresas desarrollan una serie de actividades claves internas como: procesos de producción, marketing, entre otras. (Osterwalder, 2011)</p>
---	--

 <p>Asociaciones clave</p>	<p>(Osterwalder, 2011) Define que las asociaciones son alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.</p> <p>Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, es por ello que podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas: entre empresas no competidoras. 2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. 3. Joint ventures:(empresas conjuntas) para crear nuevos negocios 4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. <p>Estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio</p>
--	---

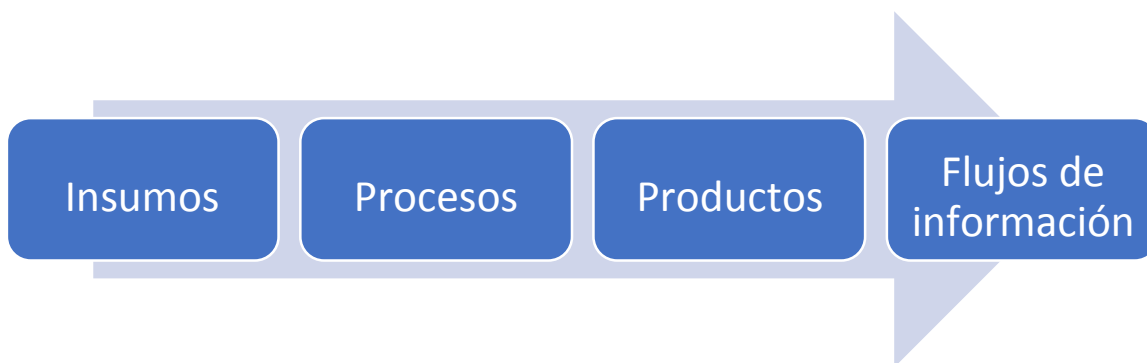
 <p>Estructura de costes</p>	<p>Aquí se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.</p> <p>Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.</p> <p>No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. (Osterwalder, 2011)</p>

Fuentes: Autores.

Esta herramienta es muy útil ya que utiliza el tema de Innovación Estratégica que permite no sólo crear productos o servicios innovadores sino el empleo del Modelo de Negocios a través de la metodología Canvas como clave para permanecer en el mercado.

Para la recolección de datos usaremos el método cuantitativo para realizar los diferentes cálculos de estados, indicadores, encuestas; y, por otro lado, usaremos el método cualitativo para realizar las interpretaciones y entrevistas.

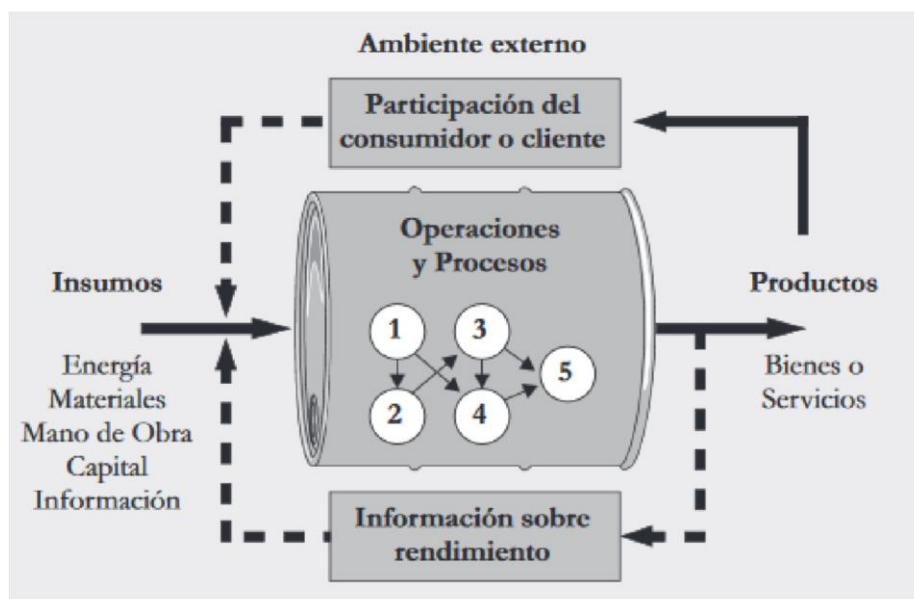
Administración de la Producción: (Carro Paz & González Gómez, 2014)
Manifiestan que la administración de los sistemas de producción se basa en:



Fuente: Autores

Estos elementos se conectan con los clientes y el ambiente externo. Cabe mencionar que los insumos incluyen recursos humanos como: trabajadores y gerentes, capital como: equipo e instalación, materiales y servicios comprados, tierra y energía.

Sistema de Administración de Operaciones.

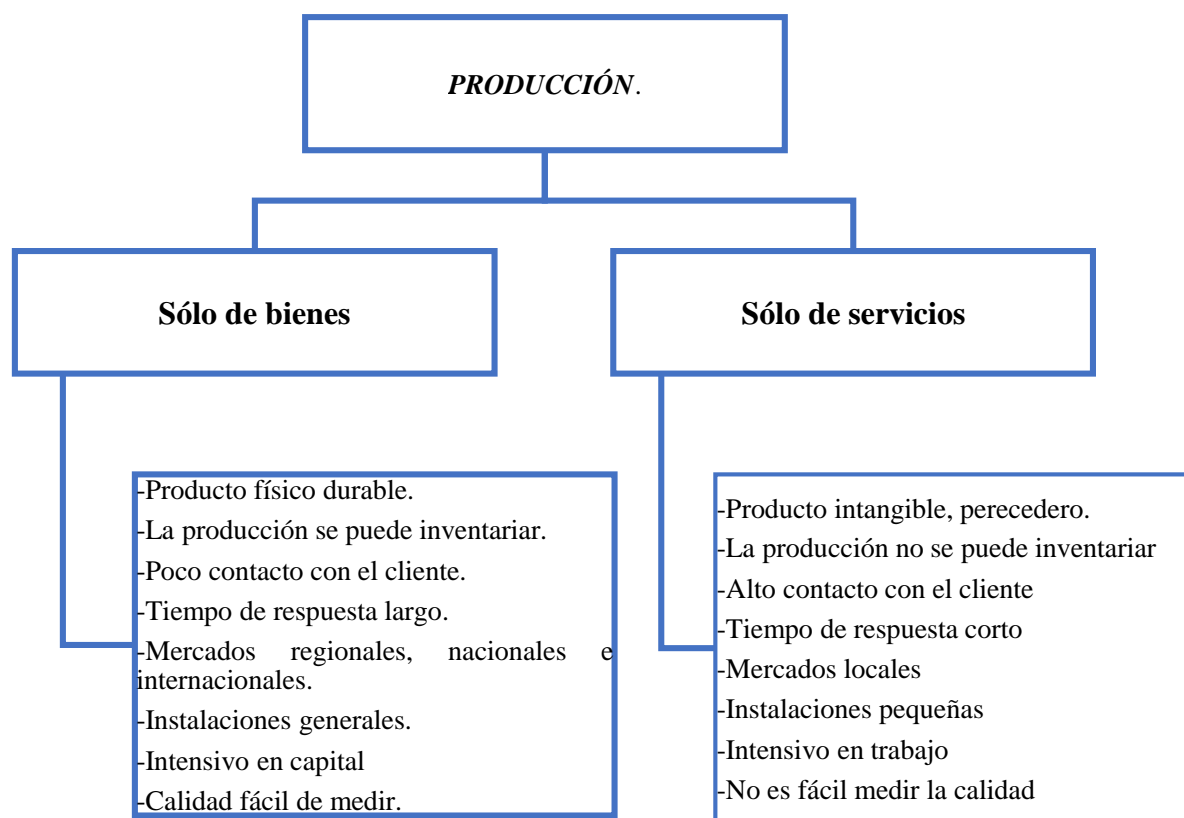


Fuente: (Carro Paz & González Gómez, 2014)

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para un cliente.

Varias empresas producen una mezcla de bienes y servicios, sin embargo, cabe mencionar que existe diferencias entre las operaciones de manufactura y las de servicios como se detallan a continuación:

Características de la Producción de Bienes y Servicios.

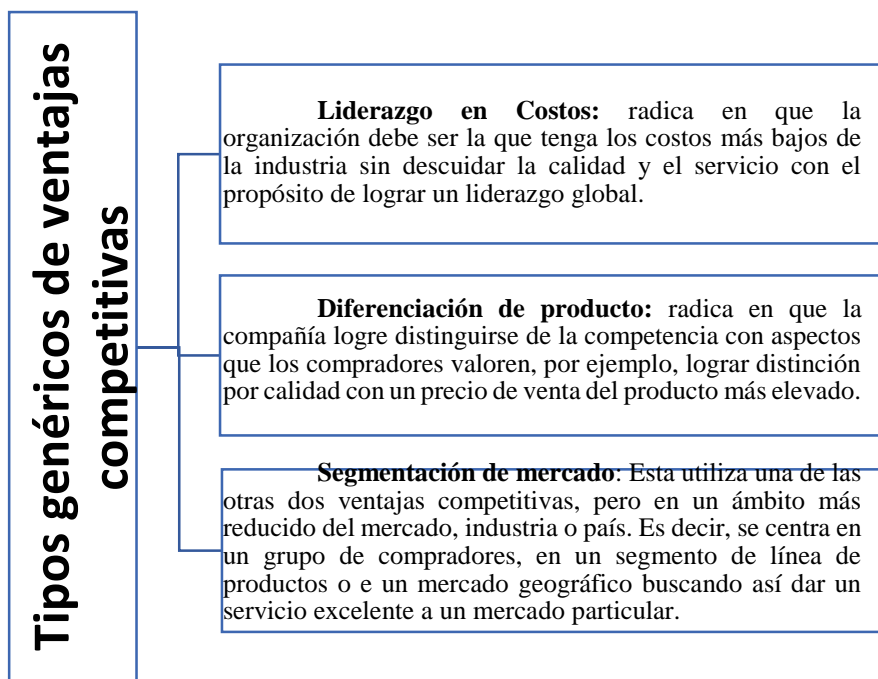


Fuente: Autores.

Ventaja Competitiva: Una ventaja competitiva es aquella característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras, la misma que permite colocarse en una

posición superior para competir. Es decir, es aquel atributo que permite ser más competitivo que las demás y marcar la diferencia. (Porter, Estrategia Competitiva, 2009)

Michael Porter manifiesta que existe tres tipos genéricos de ventajas competitivas:



Fuente: Autores

Comercialización: (Kotler & Armstrong, 2007) Estos autores definen a la comercialización como el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Es decir, manifiestan que la comercialización es aquel hecho en el que se planea y organiza una serie de actividades necesarias, mismas que permiten situar en el lugar y momento preciso un producto o servicio con el fin de que los clientes los conozcan y los consuman.

Además, manifiestan que el proceso de comercialización está compuesto por cuatro aspectos los mismos que se detallan a continuación:

¿Cuándo?	Hace referencia al momento preciso de llevarlo a efecto.
¿Dónde?	Se refiere a la estrategia geográfica.
¿A quién?	Conlleva a la definición del público objetivo.
¿Cómo?	Este aspecto se basa en la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

Fuente: Autores

Una empresa al momento de comercializar un producto el tiempo de entrada juega un papel importante ya que al hacerlo la empresa se enfrenta a tres situaciones:

Ser el primero en entrar:	En este caso la empresa que decide introducirse primero en el mercado disfruta de las ventajas de ser el primero como por ejemplo lograr una reputación de liderazgo.
Entrada paralela:	Aquí la empresa planifica su tiempo de entrada al mercado en el momento que también lo hace su competencia.
Entrada posterior:	La empresa espera que su competencia entre primero al mercado.

Fuente: Autores

De las cuales las empresas deberán decidir por una de ellas.



RESULTADOS ESPERADOS

-ADMINISTRATIVO

Contribuir con el desarrollo empresarial y económico del sector, además de dejar un soporte para empresas que deseen implementar un modelo de negocios.

-ACADÉMICO

La elaboración de una excelente propuesta en la cual se reúnan la mayor parte de conceptos, teorías y demás conocimientos adquiridos en las aulas Universitarias, transmitiéndolos a la Asociación La Gran Manzana objeto de estudio para el éxito, a través de su realización y puesta en marcha, no solo del modelo de negocios generando beneficios futuros a la organización, sino en bien de la comunidad.

Es importante, resaltar que, con el trabajo de investigación y la asesoría de docentes especializados en el área, se lograra que sea un trabajo serio de buena calidad, representativo de gran importancia desde el punto de vista investigativo.

-PROFESIONAL

El desarrollo de esta investigación permitirá tener una opción de vida profesional diferente, ya que dependiendo de los resultados obtenidos será posible generar un modelo de negocios para la Asociación Participación Social “La Gran Manzana” que se dedique a la producción y comercialización de derivados de la manzana en la comunidad de Agüilán parroquia Guapán en la ciudad de Azogues, además de alcanzar una estrecha relación con el perfil profesional de la carrera y a su vez, una práctica en el manejo teórico-empresarial.



ESQUEMA TENTATIVO CRONOGRAMA

Contenido

Portada

Certificación del Asesor

Certificación de Autoría

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice

Introducción

Abstract

Capítulo 1: El Problema de la Asociación Participación Social

“La Gran Manzana”

- 1.1 Situación problemática
- 1.2 Problema científico
- 1.3 Línea de investigación
- 1.4 Objeto de estudio de la investigación
- 1.5 Campo de acción
- 1.6 Objetivo general
- 1.7 Objetivos específicos
- 1.8 Preguntas científicas
- 1.9 Variables
- 1.10 Justificación de la investigación



Capítulo 2: El Estado del arte (Marco teórico)

- 2.1 Teoría del modelo Canvas
- 2.2 Teorías sobre la producción de manzana
- 2.3 Teoría de la ventaja competitiva
- 2.4 Teoría de la cadena de valor
- 2.5 Teoría de la toma de decisiones
- 2.6 Teoría de la innovación

Capítulo 3: La Metodología

- 3.1 Caracterización del Sector / Empresa / Institución
- 3.2 Tipo de investigación
- 3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación
- 3.4 Universo de estudio y tratamiento muestral
- 3.5 Tratamiento estadístico y representación gráfica

Capítulo 4: Análisis de la situación actual de la Asociación Participación la “Gran Manzana”

- 4.1. Análisis del Entorno
 - 4.1.1 Micro
 - 4.1.2 Macro



Capítulo 5: La Propuesta para la Asociación d Participación Social la Gran Manzana.

5.1 Modelo de Negocios

5.1.1 La idea

5.1.2 El perfil

5.1.3 Organización y marco legal

5.2 El estudio de mercado

5.2.1 Dimensionamiento de la demanda

5.2.2 Dimensionamiento de la Oferta

5.3.3 La demanda insatisfecha

5.3 El estudio técnico

5.3.1 El plan de producción

5.3.2 Dimensionamiento de la Planta

5.3.3 Localización de la planta: Métodos aplicados

5.3.4 La distribución de la planta o Layout

5.3.5 Los flujogramas de procesos

5.4 El estudio económico y financiero

5.4.1 Estudio de los costos

5.4.2 Estudio de los ingresos

5.4.3 El punto de equilibrio

5.4.4 Evaluación del proyecto



5.4.5 El valor actual neto

5.4.6 La tasa interna de retorno

5.5.1 El modelo CANVAS

5.6 Conclusiones

5.7 Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

CRONOGRAMA TENTATIVO

Actividades	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del plan de tesis																								
Investigación y recopilación de fuentes																								
Elaboración del protocolo de tesis																								
Redacción del Capítulo I																								
Revisión-tutores																								
Redacción del Capítulo II																								
Revisión-tutores																								
Redacción del Capítulo III																								
Revisión-tutores																								
Redacción del Capítulo IV																								
Revisión-tutores																								
Revisión de los capítulos I,II,III,IV																								
Revisión de Bibliografía																								
Elaboración de conclusiones y recomendaciones																								
Revisión de tesis																								
Correcciones																								



BIBLIOGRAFÍA

- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2014). *ADMINISTRACION DE LAS OPERACIONES*. NUEVA LIBRERIA.
- Juventud, G. d. (2008). *MANUAL DEL MONITOR-MONITORA*. Litografía Ipar, S.L.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Magreta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios . *Revista INCAE*, 14-20.
- Marquéz García, J. F. (2010). *INNOVACIÓN*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelonegocio.pdf>
- Osterwalder, A. (2011). *Business Model Generation*. Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid España: Ediciones Pirámide. • RAE.
(2018). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=424gSON>



LINKOGRAFÍA

<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/> <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generarmodelos-de-negocios/>

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1546429680&Signature=ZMurgm5EBjUh3GyUkwyN2EMuL%2FM%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf

<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

<https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

<http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>